



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Comunicación interna y gestión organizacional en la
Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas,
Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Cervantes Hurtado Christian Dennis

ASESOR:

Dra. Guzmán Meza Maritza Emperatriz

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

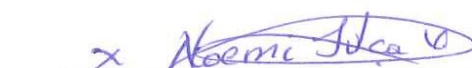
Página del jurado



Dr. Sánchez Díaz Sebastián
Presidente



Dr. Guerra Torres Dwithing Ronnie
Secretario



Dra. Guzmán Meza Maritza Emperatriz
Vocal

Dedicatoria

Esta investigación está dedicada a mis padres e hijas, por darme el impulso y el apoyo en el logro de mis metas.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por haberme ayudado y apoyado a confiar y creer cada día más en mi profesión.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Christian Dennis Cervantes Hurtado, identificado con DNI N° 41821148, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, sede filial San Juan de Lurigancho, declaro que el trabajo académico titulado “Comunicación interna y Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima, 2017”, para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública es de mi autoría.

Declaro bajo juramento que:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, en concordancia con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en el trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

San Juan de Lurigancho, 24 de junio del 2017


Christian Dennis Cervantes Hurtado
DNI 41821148

Presentación

Señores miembros del jurado.

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la sección de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, presento a su consideración el trabajo de investigación denominado “Comunicación interna y gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017”.

El objetivo de la tesis es determinar la relación que existe entre la Comunicación interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Esta investigación es de tipo aplicada de diseño correlacional no experimental cuyas variables de estudio son: la Comunicación interna y la gestión organizacional.

La aplicación de la presente tesis se desarrolló de la siguiente forma, el capítulo I presenta la Introducción, antecedentes, marco teórico, justificación, problema, hipótesis y objetivos. En el capítulo II se desarrolló el marco metodológico; en el capítulo III, se explicaron los resultados, en el capítulo IV, la discusión; en el capítulo V, las conclusiones; en el capítulo VI, las recomendaciones; en el capítulo VII, las referencias y en el capítulo VIII, los anexos.

Esperando señores miembros del jurado que ésta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3 Justificación	46
1.4 Problema	49
1.5 Hipótesis	53
1.6 Objetivos	54
II. MARCO METODOLÓGICO	56
2.1 Variables	63
2.2 Operacionalización de variables	64
2.3 Metodología	66
2.4 Tipo de estudio	67
2.5 Diseño	67
2.6 Población, muestra y muestreo	68
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
2.8 Métodos de análisis de datos	75
III. RESULTADOS	78
3.1 Análisis descriptivo de las variables	79

3.2 Estadística inferencial – Contrastación de hipótesis	87
IV. DISCUSIÓN	94
V. CONCLUSIONES	101
VI. RECOMENDACIONES	103
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	112
ANEXO A - MATRIZ DE CONSISTENCIA	114
ANEXO B - Cuestionario N°1 : comunicación interna	116
ANEXO C - Cuestionario N° 2 Gestión Organizacional	117
ANEXO D - Base de datos para la confiabilidad	119
ANEXO E - Base de datos para la estadística	122
ANEXO F - Base de datos para la confiabilidad	125
ANEXO G - Base de datos para la estadística	128
ANEXO H - Artículo científico	132

Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable Comunicación interna	65
Tabla 2.	Operacionalización de la variable Gestión organizacional	66
Tabla 3.	Población	69
Tabla 4.	Población y muestra	71
Tabla 5.	Ficha técnica del cuestionario de la variable Comunicación interna	73
Tabla 6.	Ficha técnica de la variable Gestión organizacional	74
Tabla 7.	Baremos delaComunicación interna	75
Tabla 8.	Baremos delaGestión organizacional	75
Tabla 9.	Resultados de la validez de contenido de los instrumentos	77
Tabla 10.	Resultados de confiabilidad de los instrumentos	78
Tabla 11.	Niveles de confiabilidad	78
Tabla 12.	Indicadores para el Comunicación interna	80
Tabla 13.	Indicadores para el Gestión organizacional	81
Tabla 14.	Indicadores paraComunicación Ascendente	82
Tabla 15.	Indicadores paraComunicación Descendente	83
Tabla 16.	Indicadores para Comunicación Horizontal	84
Tabla 17.	Indicadores para la Estructura formal	85
Tabla 18.	Indicadores para la Estructura informal	86
Tabla 19.	Tabla de contingencia	87
Tabla 20.	Correlación entreComunicación internay Gestión organizacional	88
Tabla 21.	Correlación entre Ascendente y Gestión organizacional	89
Tabla 22.	Correlación entre Descendente y Gestión organizacional	90
Tabla 23.	Correlación entre Horizontal y Gestión organizacional	91

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la SUTRAN	46
Figura 2. Niveles deComunicación interna	80
Figura 3. Niveles deGestión organizacional	81
Figura 4. Niveles deComunicación ascendente	82
Figura 5. Niveles de Comunicación descendente	83
Figura 6. Niveles de Comunicación horizontal	84
Figura 7. Niveles de Estructura formal	85
Figura 8. Niveles de Estructura informal	86
Figura 9. Niveles de Comunicación interna y Gestión organizacional	87

Resumen

La presente investigación titulada “*Comunicación interna y gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017*”, tiene como objetivo general determinar el grado de relación entre la Comunicación interna y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima, 2017.

La investigación de tipo aplicada, diseño correlacional no experimental, de corte transversal, se realizó utilizando el método hipotético deductivo, determinándose la relación entre las variables planteadas. La población fue de 314 trabajadores, la muestra de estudio fue probabilística de tipo aleatorio simple estuvo conformada por 104 trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, los datos fueron recopilados a través de la técnica de la encuesta aplicándose un cuestionario por cada variable de estudio y el análisis de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Los resultados de la investigación, luego de realizado el análisis de datos y la correlación a través del coeficiente de Rho de Spearman, arrojaron un $Rho=0,679$, interpretándose como una moderada correlación, con un valor $p = 0.00$ ($p < 0.05$), con el cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna por lo tanto, estos señalan que existe relación significativa entre la Comunicación interna y la Gestión organizacional.

Palabras clave: Comunicación interna y gestión organizacional.

Abstract

The present research entitled "Internal communication and organizational management in the Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Office Lima, 2017", had as general objective to determine the degree of relationship between internal communication and organizational management in the Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima, 2017.

The research was applied type, non-experimental cross-sectional correlational design. The research was carried out using the hypothetical deductive method, determining the relationship between the variables proposed. The population was of 314 workers, the sample of probabilistic study of simple random type was formed by 104 workers of the Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Office Lima, the data were collected through the technique of the survey A questionnaire was applied for each study variable and data analysis was performed using SPSS software (version 23).

The results of the research, after performing the data analysis and the correlation through the Rho coefficient of Spearman, showed a $Rho = 0.679$, interpreted as a moderate correlation, with a value $p = 0.00$ ($p < 0.05$), with Which rejected the null hypothesis and accepted the alternative hypothesis therefore, they indicate that there is a significant relationship between internal communication and organizational management.

Key words: Internal communication and organizational management.

I . INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

De acuerdo a lo manifestado por (Umaña, 2017), en la Universidad Rafael Landívar – Ecuador, en la tesis "*comunicación interna y satisfacción laboral*", cuya autora fue Ángela María Umaña Cisneros; indicó lo siguiente: La comunicación interna es el proceso por el cual una organización se comunica a través de diferentes medios con el objetivo de mantener relaciones laborales positivas y de esta forma lograr que el personal se sienta satisfecho en el trabajo. Los trabajadores en una organización buscan tener una comunicación significativa y fluida con los miembros que la integran, ya sean compañeros de trabajo, subordinados o sus jefes inmediatos; de igual manera que la información recibida sea transparente y de esta manera contribuir a que su trabajo sea satisfactorio. La unidad de análisis de la presente investigación fue el personal de Restaurante de Comida Gourmet, el cual cuenta con 50 colaboradores, los cuales integran las diferentes áreas; administrativa, mandos medios o jefaturas y operativos. La anterior se realizó con el objetivo de determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción de los trabajadores del Restaurante. Se utilizó el diseño descriptivo y como instrumento una escala de Likert para medir el nivel de comunicación interna; la misma incluyó satisfacción laboral para hacer la relación entre las dos variables. Se concluyó que la comunicación interna del personal de Restaurante de Comida Gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos, puesto que al recibir los colaboradores instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo. Se recomienda a la organización, brindar al personal el espacio para manifestar dudas o comentarios acerca del trabajo que desempeñan y de este modo lograr que la comunicación sea siempre efectiva

Podemos mencionar (Pantevez, 2016), en la tesis "*Aporte de la comunicación interna a los procesos de gestión administrativa que se interponen en la efectividad del servicio al cliente en Automundial*", cuyo autor Lina Mercedes Pantevez Yepes, de la universidad Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá – 2016. En la empresa Automundial se evidencia una comunicación bastante sectorizada, ambigua y poco

planificada por parte de los mandos altos de la institución, debido a que se tiene un conocimiento de la importancia de la comunicación interna, pero no se le ha dado una prioridad y enfoque adecuado; de igual manera se puede ver como las labores de los empleados muchas veces son obstaculizadas por parte de otras personas de las cuales depende su labor, retardando el proceso de trabajo y el resultado final. Por otra parte estos problemas internos se ven reflejados en el servicio al cliente interno, dado que no se tiene un sistema que evalúe todas las estrategias que se implementan para los mismos, su rendimiento y mucho menos su percepción en general de la compañía. Todos los efectos anteriormente mencionados se dan debido a la existencia, pero no aplicación de un sistema estructurado de comunicación interna, a pesar de ser una empresa con 100 años en el mercado que ha sido capaz de mantenerse vigente no ha ido evolucionando ni adaptando sus procesos técnicos en relación de un plan de comunicación interna que beneficiaría no solo las labores administrativas, sino también tocaría temas como la imagen y percepción del cliente, la satisfacción de los colaboradores, entre otros temas. Se pretende entonces que si se hace la implementación de un plan de comunicación estratégica de comunicación interna, mediante distintos canales, se contribuyan con las dinámicas y procesos de gestión administrativa de Automundial, reflejándose así en una imagen más óptima para la empresa. Cuyo problema ¿Cómo desde la comunicación interna se pueden mejorar los procesos de gestión administrativa y algunos elementos de servicio al cliente interno en Automundial? , objetivo es diseñar un plan de comunicación interna que contribuya con las dinámicas y mejora de los procesos de gestión administrativa de Automundial, permitiendo que esta se refleje en la satisfacción y efectividad; 6.1 Tipo de Estudio, Este trabajo es un estudio descriptivo “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación” (Méndez, 2002, p. 121) de tipo horizontal, dado que se pretende estudiar e identificar como es el entorno de Automundial, cual sus son principales falencias, para así hacer un análisis de esto y posteriormente un diagnóstico. De igual manera se realizará de esta manera, dado que es la manera más óptima para evidenciar el estado actual de la compañía respecto a comunicación interna y como está repercutiendo en los procesos administrativos y el servicio al cliente interno.

Método de investigación, El método que se llevara a cabo será inductivo el cual se define como: el “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a las conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada” (Méndez, 2002, p. 212). Es por lo anterior que se llevará a cabo una observación inicial para determinar el estado actual de la compañía y allí identificar variables a tener en cuenta para el planteamiento del plan, y así, se ajuste a las necesidades de la compañía a partir de dicho método de investigación.

De acuerdo a lo indicado por (Balarezo, 2014), en la Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas – en la tesis titulada “ *La comunicación organizacional interno y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive en Ambato – Ecuador – 2014*” cuyo autor: Balarezo Toro Byron – Ambato, Ecuador, enero 2014. La escuela de conducción San Miguel Drive es una institución de carácter privado que se encuentra ubicada en la ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi. Esta entidad capacita a las personas que aspiran a obtener una licencia de conducir básica. Cuenta con 30 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la organización. La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. Ante todo, lo expuesto se ha planteado la propuesta titulada: “Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive”.

Según lo manifiesta (Armas, 2014), indica en la tesis “*Comunicación interna y clima laboral*” (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango), Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango, siendo el autor José Gabriel Armas Sandoval en Quetzaltenango, junio de 2014, precisa lo siguiente se enfocó en identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima laboral para despertar la reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en las que se desenvuelve el recurso humano de la organización. La comunicación interna y el clima laboral son factores determinantes en la efectividad administrativa y es relevante indicar que si éstos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre los colaboradores y la organización. Por lo que se tuvo como objetivo el determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango. Para el estudio se tomó una muestra de una de las cuentas del call center que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad. El diseño de investigación que se utilizó para el presente estudio fue el descriptivo, y se obtuvo como resultado de éste que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización. Para esto se recomienda que se continúe con la práctica de las herramientas necesarias para que se dé la comunicación adecuada y esto de lugar a que cada uno de los colaboradores se sienta bien y desarrolle sus labores de la mejor manera para que esto se realice; se propone el plan de proceso de comunicación interna y mejora del clima laboral

De acuerdo a (Cardona, 2012), en la tesis de la autora: Karina Cardona , Quito – Ecuador en el mes de febrero 2012, precisó lo siguiente: En general, las organizaciones y empresas en el Ecuador conservan ciertas debilidades en cuanto al manejo de la comunicación organizacional con el público interno, influyendo tanto en las interrelaciones de la empresa como en la imagen y en la relación con sus clientes y el entorno. No se debe dejar a un lado la falta de

conocimiento y quizás la falta de interés de quienes tienen la decisión y autoridad administrativa, ya que con el manejo descuidado de estos elementos que en su momento son fundamentales para la gestión empresarial, se consigue como resultado, el mal aprovechamiento de los recursos tanto materiales como humanos, los cuales se reflejan en los resultados financieros y en los objetivos de la organización. El recurso humano de cualquier organización es muy importante para el éxito de la misma, es de donde más dependen sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades. Todas las acciones realizadas dentro de la organización son importantes para su crecimiento, pero como bien se sabe, cada acción es realizada por una persona, es decir, la empresa es la unión de relaciones de personas que buscan un fin en común rodeados por un entorno; es por ello que el factor humano y la comunicación han tomado cada vez más un papel y una posición muy importante dentro de la organización. Por eso, no se debe olvidar la gran importancia que tiene la persona en la organización para un buen desenvolvimiento y desempeño en su puesto de trabajo. Los procesos de comunicación con los públicos internos, podrían resultar un tema difícil si no se sabe manejarlos, considerando todos los tipos de profesionales que forman el equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en las organizaciones sino también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tienen diversos objetivos de trabajo y sobre todo distintas formas de expresarse, debido principalmente al tipo de formación que reciben y al ambiente que existe en su organización. En este estudio se analizan varios de los elementos necesarios en torno al manejo de la comunicación organizacional y se proponen algunas alternativas, como el uso adecuado de las herramientas, con el propósito de que se puedan optimizar los procesos empresariales tras la búsqueda de una acción eficaz en la organización. Para lo cual, la presente investigación pretende contribuir de alguna manera a éste entendimiento y aportar en los criterios de lo que se debe hacer para llevar acabo la gestión de comunicación interna para la solución de conflictos y mejora del clima laboral.

Antecedentes Nacionales

De acuerdo (Trujillo, 2017), en la tesis *“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017”*, cuya autora fue Trujillo Mariño Lupe Karin, 2017. Tuvo como objetivo general “determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la provincia de Lima”. Estudio de tipo descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal con aspectos correlacionales. Las instituciones en estudio contaron con una población de 627 empleados. Se trabajó con una muestra de 238 empleados, seleccionados mediante el muestreo probabilístico, con un margen de error del 5%. Se realizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario de 36 preguntas, estructurado con la escala de Likert y se tomó como referencia la metodología 1A de Manuel Tessi. Se obtuvo como resultado un nivel de fiabilidad de 0.977, asimismo se halló una alta percepción de comunicación intrapersonal (69.3%), moderada percepción de comunicación interpersonal (52.9%), baja percepción de comunicación institucional (33.2%), moderada percepción de liderazgo (43.3%), moderada percepción de trabajo en equipo (32.4%) y baja percepción de motivación (33.2%). Para la relación de las variables se usó la prueba de Pearson, dando como resultado 0.872 y para la prueba de las hipótesis se usó el Chi-cuadrado de Pearson, dando un alto nivel de significancia de 0.000. Por lo tanto se concluyó que la comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional, recomendándose tener una comunicación interna integrada donde se considere a todos los integrantes de la organización como emisores de comunicación.

Como se pudo observar en el trabajo realizado por (Paredes, 2015), titulado: *La comunicación interna y la Responsabilidad social empresarial en Hot n`tender “el aquarium” e. I. R. L. – Tarma, 2013*, tuvo como objetivo principal describir la relación existente entre la Comunicación interna y la responsabilidad social empresarial. Este estudio fue de tipo aplicado, un nivel descriptivo- correlacional, diseño no experimental, tomando como muestra a todos los sujetos que trabajan en dicha empresa.

Llegando a la conclusión que las variables de estudio están correlacionadas positivamente. Para llegar a esa conclusión utilizaron el coeficiente de correlación de Pearson. Siendo a correlación positiva a un nivel del 81.3%, con un nivel de significancia $< 0,05$ ($\alpha < 0.05$).

Como se pudo observar en el trabajo de investigación realizado por (Montero & Rodríguez, 2014), tuvo como título: “*Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*”. Esta investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional, el tipo de investigación fue correlacional de corte transversal, con una población total de 56 sujetos que constan del personal directivo, docentes y personal administrativo que labora en dicha institución. La muestra fue tomada al azar por conveniencia. Se utilizó la técnica de la encuesta para el recojo de datos de ambos instrumentos. Se obtuvo una confiabilidad de 0,853 para Comunicación interna y 0,880 para Gestión organizacional.

Llegando a la conclusión que la comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional en dicha institución.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Variable Comunicación interna

Es la actividad consciente cuando se hace un intercambio de información entre dos o más participantes con la finalidad de transmitir o recibir significados o códigos a través de un sistema compartido de signos y semánticas. La comunicación se desarrolla utilizando símbolos, signos, variados códigos de manera interactiva y social, compartiendo información diferente durante el proceso.

Para (Hellriegel y Slocum, 2005, p.17) Declaran el proceso comunicacional “como transmisión y recepción de ideas, pensamientos, creencias, actitudes,

acontecimientos, sentimientos y emociones, se utilizan uno o más medios de difusión generando una respuesta”

Según lo manifestado por (Ongallo, 2007, p.36) definió como: “Mecanismos que el ser humano utiliza para emitir, interpretar, reproducir, mantener y transformar significados que atribuimos a las cosas o situaciones”

La comunicación es básica en la cultura y el desarrollo social, constituyendo un elemento imprescindible en las relaciones humanas, es necesario considerar el contexto en el cual se dá, se debe tener en cuenta los mensajes que son emitidos, por el emisor y al mismo tiempo considerar la manera como llegan al receptor y la manera como son interpretados los mismos que van a influir en las personas; se comunica con la conducta o sin ella.

Cabe precisar que NosniK (2003) definió: “La comunicación permite el contacto con las necesidades de los trabajadores y se constituye en una forma efectiva para tomar decisiones adecuadas es considerada un proceso social fundamental para el desarrollo del ser humano” (p. 28).

De las citas expresadas en anteriores p. afos se puede concluir que la comunicación es una actividad consciente del ser humano que se da dentro de un contexto entre el emisor que emite el mensaje y el que recepciona el mensaje y hace la interpretación del mismo, este proceso social, se convierte en fundamental para el desarrollo del ser humano.

Elementos de la comunicación

Las ideas, pensamientos, sentimientos, deseos, hechos, etc. constituyen elementos indispensables que transcurren durante el proceso comunicacional, asegurando que el mensaje cumpla su función, para ello deben tener una misma interpretación entre el emisor que intenta transmitir, y el destinatario o receptor,

Según lo manifestado por los autores (Hellriegel y Slocum, 2005), el emisor y destinatario: son elementos que presentes en el proceso de comunicación, el emisor es quien inicia el proceso comunicacional y el destinatario quien interpreta el significado del mensaje, podemos sin embargo explicar que estos roles pueden ser cambiados de acuerdo al desarrollo del proceso comunicacional. Expresamente cuando el destinatario responde al mensaje del emisor, los papeles se invierten y el destinatario será el emisor y el emisor quien inicio la comunicación será el nuevo destinatario p. 3).

Transmisores y receptores: Están conformados por los órganos de los sentidos que se emplean en el proceso comunicacional, durante el proceso que corresponde a la comunicación oral o verbal así como también en la comunicación no verbal, la vista, oído, gusto, olfato, tacto, son los sentidos que se constituyen en los medios, para enviar y recibir mensajes, se encuentran disponibles para ser usados por el emisor (transmisores) y del destinatario (receptores), dentro del proceso comunicacional, sirven en el proceso comunicacional como medios por donde circulan los mensajes que se inician en el emisor con dirección al destinatario, son ejemplos el uso del: teléfono, internet, carta, documentos, etcétera. p. 5).

Significado y retroalimentación: la lengua está constituida por un sistema de signos estructurados que son transmitidos de manera simbólica al igual pueden ser transmitidos los sentimientos, pensamientos, creencias y actitudes, de las personas de una manera simbólica y éstas adquieren un significado, un código, por ello es indispensable hacer uso del conocimiento y el vocabulario para decodificar el significado de los mensajes. La retroalimentación permite establecer dentro del contexto del proceso si se ha entendido el mensaje recibido como se deseaba es necesaria para tener la certeza que el proceso comunicacional se está realizando de manera ágil e integral. p. 6).

Obstáculos interpersonales: En el desarrollo del proceso comunicacional se dan factores que van a impedir el intercambio de la información, así se pueden mencionar: rasgos individuales (nerviosismo, inseguridad, irresponsabilidad, etc.), errores de percepción, presencia de ruido, falla o deficiencia de los medios que se utilizan en la transmisión del mensaje como micrófonos, grabadoras, semántica confusa, rutinas de lenguaje, falsedades y distorsión de información entre otros.

Obstáculos culturales: se dan en un proceso de la comunicación las creencias religiosas, factores económicos, valores sociales, imagen física, uso de símbolos verbales, etcétera, sin embargo cuando más diferencias culturales las dificultades serán de mayor magnitud. (Ongallo, 2007, p. .1)

Comunicación organizacional

Este tipo de comunicación es establecida en las instituciones para mejorar sus habilidades comunicacionales y llega a formar parte de su cultura, normas y valores. Es importante que la comunicación entre las personas que conforman una organización sea fluida y clara entre todos sus miembros logrando una integración interna, y adaptación a situaciones de cambio y de esta manera se logra mejores respuestas al entorno externo.

Para De Castro (2014, p.46) “Existen diferentes organizaciones con tendencia a no establecer buenos canales de comunicación manteniendo la creencia sobre que la información es poder, convirtiendo el proceso comunicativo poco fluido, obstaculizando el proceso la autora denomina a esto: Inseguridad”.

Según lo expresado por (Andrade, 2005, p.56), la comunicación organizacional como proceso: social implica: formas más eficientes de comunicarse dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público

externo, comprende una variedad de mensajes que se intercambian entre las personas pertenecientes a una organización, de manera interna o público externo.

Como disciplina, estudia la manera de relacionarse con todos sus elementos mediante un proceso sistémico dentro de la misma organización y considera además cómo interactúan con su entorno. Como conjunto de técnicas y actividades: van a favorecer la agilidad de la comunicación empleando estrategias que aseguren el cumplimiento de los objetivos: estos objetivos están directamente relacionados con dar mayor facilidad y hacer más eficiente la transmisión de mensajes entre los miembros de la de la organización con las personas que conforman el entorno externo (clientes, proveedores, etcétera).

Cabe precisar que Andrade (2005) mantiene dos postulados básicos sobre la comunicación dentro de las organizaciones:

La comunicación abarca una variedad de modalidades, se pueden mencionar: interna-externa vertical-horizontal-diagonal formal-informal, interpersonal-intergrupar, intergrupar-institucional, verbal-no verbal es integral, en las formas organizacionales que están estrechamente vinculadas.

La comunicación es una responsabilidad compartida implica asesoría: las personas involucradas se comunican mutuamente, y por ende este proceso debe ser conducido de una manera satisfactoria, estableciéndose una responsabilidad de todos. (pp. 17-22)

De las citas anteriores podemos concluir que las formas empleadas en el proceso comunicacional, ya sea entre dos personas, entre grupos, empleando la escritura el lenguaje verbal, lenguaje gestual, utilizando los diferentes niveles, de superior a inferior, de inferior a superior del mismo nivel, entre pares, es absolutamente imprescindible que la organización tenga cuidado con la información recibida y al mismo tiempo la información generada en el entorno externo.

Tipos de comunicación organizacional

Podemos precisar que Andrade (2005) definió dos tipos de comunicación organizacional, la comunicación interna y la comunicación externa. La primera se refiere al conjunto de actividades para la promoción y mantenimiento de buena relación entre los miembros de la organización, manteniéndoles informados, integrados y motivados, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. La segunda se refiere al conjunto de mensajes que comparte la organización con sus diferentes públicos externos, con la finalidad de mantener una relación favorable con ellos, para un acercamiento de sus productos y servicios de manera eficiente (pp.73-75)

En el presente trabajo se tomara mayor énfasis en la comunicación interna, debido a que es nuestra variable que deseamos medir por lo cual pasamos a describir de manera más detallada.

Comunicación organizacional interna

Es preciso manifestar que De Castro (2014), afirmó: Los esfuerzos que realizan las empresas para la creación y mantenimiento de la existencia de buenas relaciones entre los integrantes de la organización utilizando la comunicación interna acompañada de diferentes medios y mecanismos determina la mayor participación e interrelación de las personas involucradas en los procesos empresariales (p. 1).

Los autores Castro, Celeste y García (2005), definen como procesos comunicacionales que se genera entre la organización y sus miembros dando lugar a acciones, que se estructuran y engloban en la comunicación organizacional interna como acciones que se estructuran y engloban no solo a los trabajadores sino también a sus familias (p. 5).

Según lo manifestado por (Capriotti, 2009, p.39), define la comunicación interna como: unión de mensajes y acciones de comunicación hechos de manera consciente y voluntaria con el objetivo de lograr relaciones significativas con los colaboradores de una misma organización, con la finalidad de transmitir mensajes, ideas ,opiniones de manera diferenciada acerca de la organización y servicios.

De acuerdo a lo manifestado por los autores (*Brandoli y Gonzáles*, 2009, p.28), se puede inferir que la comunicación interna sirve como “una herramienta o técnica de gestión, donde prima la recepción y emisión de un mensaje, más que la efectividad de la relación entre colaboradores”.

En el trabajo realizado por (Andrade, 2005, p.4), señala que en el logro de objetivos organizacionales se debe fortalecer la identificación de los colaboradores con la organización empleando la misma información importante, necesaria y oportuna; reforzando su integración incorporando en los trabajadores una imagen favorable de la organización, sus productos y servicios.

De las citas anteriores podemos señalar que las organizaciones que mantienen informados a todos sus miembros, de manera frecuente, sobre el acontecer cotidiano, sea éste favorable o desfavorable, genera sentimientos de identidad y de involucramiento en la resolución de los problemas y/o procesos de cambios, así mismo influye en las buenas relaciones humanas sostenidas por un clima organizacional agradable para el trabajo. Por consiguiente, el desarrollo de las habilidades de comunicación en los diversos niveles existentes en la estructura organizacional, deben ser considerados una prioridad, sobre todo en los actuales momentos de cambios continuos en la administración de las organizaciones.

Redes de comunicación Interna

Las redes de comunicación interna constituyen los caminos que toman los mensajes hasta llegar al destinatario. En ese punto se distinguen redes formales e informales:

Redes formales de la comunicación interna

Para De Castro (2014), la Comunicación interna se estructura en función al carácter o tipo de empresa y de sus objetivos es indispensable que para su uso sean establecidas por la propia organización, está controlada por el reglamento interno. Podemos citar como los medios más comunes al memorándum, la solicitud, la correspondencia escrita, las agendas, el correo electrónico, entre otros. Este tipo de comunicación tiene direccionalidad e intencionalidad, convirtiéndola en muy importante para los procesos internos de la organización (p. 19).

Redes informales de la comunicación interna

Las redes informales permiten que los mensajes sean intercambiados de manera independiente al cargo o puesto que desempeñen las personas, su circulación no sigue los canales formales o estipulados por la organización.

Cabe precisar que (De Castro, 2014, p. 65), manifiesta que La comunicación informal surge de la espontaneidad, mas no de la jerarquía, como resultado de la interacción social entre los miembros y del desarrollo de los lazos de afecto o amistad de los miembros que están dentro de la organización Estas interacciones pueden beneficiar o perjudicar a las organizaciones, si es positiva ayuda a la cohesión e involucramiento del grupo, si es negativa crea rumores, chismes, y distorsiones que demoran o perjudican la buena marcha institucional. Regularmente pueden transmitir noticias, acontecimientos,

comentarios, sin embargo, en muchas situaciones la comunicación es negativa para el éxito de la organización.

Dimensiones de la comunicación interna

Las dimensiones que sustentan la variable de estudio comunicación interna se fundamentan en De Castro (2014): Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Comunicación ascendente

Se usa para transmitir mensajes de abajo hacia arriba en la estructura jerárquica, este tipo de comunicación permite a los colaboradores emitir sugerencias, propuestas, peticiones, quejas, etcétera. Los directivos deben realizar la retroalimentación respectiva, asegurando que el personal tenga una mejor percepción de sus superiores. Permite realizar un diagnóstico del clima institucional, detectar problemas o rumores, etcétera. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el buzón de sugerencias, entre otros (De Castro, 2014, p..3).

Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008) Afirman que la comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución, siendo su recorrido contrario de la comunicación descendente: que nace en la base de los colaboradores, siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa. Esto permite: Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna. Es necesario tener presente el momento de diseñar las políticas estratégicas de una institución (p. 5).

De acuerdo a la manifestación de estos autores definen la comunicación vertical o ascendente como la que es realizada de los subordinados a los jefes de la organización, permitiendo conocer lo que sus miembros piensan, su finalidad radica en que el proceso comunicacional sea eficaz así mismo señala que deben ser propuestas en la etapa del diseño organizacional.

Comunicación descendente

La comunicación descendente es una de las formas más usada en la estructura organizacional, se establece entre la dirección o gerencia con el personal. Los mensajes que se pueden transmitir están relacionados con las acciones o actividades a desarrollar y la valoración del trabajo realizado generalmente está constituida por normas, procedimientos, estatutos, etcétera. (De Castro, 2014, p. 56)

La comunicación descendente la conforman los mensajes que circulan de arriba hacia abajo, con referencia a la jerarquía de los individuos, como por ejemplo: Informaciones rutinarias instrucciones, decisiones específicas; está caracterizada por un contenido detallado, en la mayoría de veces relacionado al cumplimiento de tareas, órdenes, direccionadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

(Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 23): La comunicación descendente fluye de las personas que ocupan cargos superiores dentro de la institución u organización (jefes de área, directores, gerentes, etcétera) hacia otras personas que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional (empleados, docentes, personal administrativo). En las organizaciones con predominio de liderazgo autoritario, este tipo de comunicación se da con frecuencia, la comunicación se centra en el envío de memorándums, cartas, entre otros.

En lo manifestado por los autores mencionados podemos concluir que la comunicación descendente la conforman los mensajes que circulan en dirección de

arriba hacia abajo, teniendo en cuenta la jerarquía de los individuos, del nivel superior al inferior, sirve para dar las órdenes que tengan que ver con el cumplimiento de tareas y obligaciones.

Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal se efectúa entre el personal de igual nivel de jerarquía. Es importante en la ejecución de diferentes actividades cotidianas, permite una buena coordinación e integración en la estructura organizacional conformada entre las diferentes áreas, son imprescindibles en el cumplimiento de objetivos y metas de los diferentes procesos. (De Castro, 2014, p. 56)

Una eficiente comunicación horizontal tiende a estar caracterizada por la interacción mutua y recíproca, entre todos los trabajadores lo que va a permitir la integración entre compañeros trabajo, involucramiento en la resolución de problemas, entre otros. Además, tiende a tener un efecto directo sobre la comunicación institucional, tiene además influencia sobre el éxito o fracaso de la comunicación ascendente y descendente. (Ongallo, 2007, p. 4)

Este tipo de comunicación es importante permite acelerar, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos en el logro de los objetivos institucionales además es influyente en el flujo horizontal de información entre personas de cargos iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de cargos diferentes que no tiene una dependencia entre sí.

Los autores mencionados coinciden en afirmar que la comunicación horizontal se da entre personal del mismo nivel de jerarquía, permitiendo la interacción, identificación e involucramiento de todos los trabajadores de la empresa en los objetivos favoreciendo el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Teorías que sustentan la variable comunicación interna

Cabe precisar que Saladrigas (2005), “Menciona diferentes enfoques comunicativos que se dan en las organizaciones como son el enfoque mecánico, psicológico, sistémico y contingencial” (p. 30).

Enfoque mecánico

Este enfoque asume que la comunicación interna es plenamente trasmisivo (flujo vertical- descendente), centrando la comunicación y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es escasa. Se sobrevalora la emisión existiendo una tendencia hacia la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado por las relaciones con el entorno externo. Las organizaciones que emplean este enfoque muestran rigidez en los procesos poco en las relaciones entre la dirección y sus subordinados, como consecuencia existe falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones (Saladrigas, 2005, p. 69).

Enfoque psicológico

Este enfoque considera factores humanos y las intenciones de la comunicación, presume de la existencia de una correlación lineal entre el conocimiento y el comportamiento, centrando su atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Otorga un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Lo que es denominado como filtros conceptuales siendo el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión (Saladrigas, 2005, p. 101).

El enfoque sistémico

Para (Saladrigas. 2005, p.45). “El enfoque sistémico sostuvo: que la organización se interrelaciona con los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno.”

Desde este enfoque, se define a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas. Las organizaciones que hacen uso de este enfoque aseguran la funcionalidad e integración en los procesos organizacionales haciéndolos más fluidos y dinámicos.

El enfoque contingencial o enfoque contingente de la conducta y del diseño

Cabe manifestar que Saladrigas, (2005), se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirmó que: la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta

Algunos autores consideran que este enfoque es parte de la concepción sistémica y no se le considera un modelo de comunicación particular, sin embargo si otorga un papel importante a la comunicación, la cual debe estar en correspondencia con las particularidades de la organización y los factores circunstanciales que la rodean, no establece formas óptimas de realización.

Los enfoques presentados muestran claramente diferentes comportamientos comunicativos que difieren en finalidad y función El enfoque mecánico, intransigente donde los sujetos comunicativos no transmiten emociones existiendo información despersonalizada, es

muy usado en la función exhortativa de las organizaciones, no permitiendo que el clima de la misma organización sea cordial.

En caso que las instituciones se inclinen hacia este enfoque comunicativo, se genera malestar que perjudica, el trabajo en equipo y el trabajo individual, la identificación entre compañeros de trabajo, con la misma organización. El enfoque psicológico o humanista favorece las relaciones personales de los trabajadores siendo su fortaleza q la información más persuasiva porque va cargada de emociones que pueden beneficiar el clima laboral, en circunstancias que se mantenga la objetividad y la finalidad específica de lo que se desea comunicar. Por otro lado está el enfoque sistémico que distingue a la comunicación como un todo obedece al principio de totalidad con características propias donde las leyes, reglas, los sujetos y los contextos tienen que ser considerados, es estratégico tiene un objetivo organizacional del cual no se debe apartar. Referente al enfoque contingente podría decirse que es sistémico por sus características pero que toma en cuenta los recursos, la tecnología y el ambiente. (pp. 57-67).

Variable gestión organizacional

Definición

Para Dávalos, (2015) “La acción, el impacto y el efecto de la integración de los procesos de una organización; mientras que administrar conceptualiza como el proceso de diseñar y mantener un ambiente para el funcionamiento de los grupos y alcanzar los objetivos” (p 7)

Según el autor (Daft, 2000, p. 56), establece como definición de gestión organizacional a la “Capacidad de generar vínculos efectivos entre la estructura, procesos, sistemas, objetivos, estrategias y recursos, que conforman entre otros los elementos de la organización”.

Cabe precisar que (Rodríguez, 2011, p. 56), menciona " La gestión hace uso de técnicas, estrategias, métodos e instrumentos en el desarrollo de las diferentes actividades organizacionales y el aprovechamiento de sus recursos de manera eficaz."

El autor Farro (2001), considera que la competencia de gestión organizacional está determinada a partir de un plan estratégico estructurado con proyectos y presupuestos plasmados en planes operativos anuales. Es importante que en los documentos de gestión este evidenciado en el plan estratégico Institucional (p.74).

Considerando a estos autores se puede consensuar en la gestión de una organización involucra tomar decisiones destinadas al logro de los objetivos y pueden ser emitidos por los directores de manera en este caso en particular los directivos asumen toda la responsabilidad ,descentralizada se realiza partiendo de un proceso de delegación de autoridad y responsabilidades a los jefes de las diferentes áreas de la organización estas decisiones deben estar articulados a los objetivos organizacionales. La gestión centralizada generalmente se usa en empresas de pequeña envergadura, en empresas de mayor envergadura se usa el sistema descentralizado. En la gestión Institucional se sustenta y responsabiliza el éxito la y supervivencia de la misma.

En el trabajo realizado por Rodríguez (2011), sustenta los tres niveles de dirección de la manera siguiente: Nivel directivo se denominan así a las decisiones que van a afectar a toda la empresa, son emitidas por el director general o gerente y son de trascendencia en el tiempo, podemos mencionar: decisiones sobre nuevos productos, modificaciones, ingreso a nuevos mercados, alianzas estratégicas, etcétera Nivel Ejecutivo: es un nivel intermedio las decisiones en este caso las decisiones son tomadas por los representantes de las jefaturas o áreas, estas decisiones son de tipo técnico están direccionadas a la consecución de los objetivos del área de su

responsabilidad Nivel operativo: Las decisiones están orientadas al cumplimiento de actividades encomendadas son tomadas por los subordinados durante el desempeño de una tarea en específica (pp.48-50).

La correcta gestión y dirección de cualquier organización debe considerar funciones fundamentales: Planificar: es la etapa donde se fijan metas, objetivos, y se trazan los lineamientos a seguir para su logro. Organizar: ordenar los recursos disponibles que serán usados de manera eficiente y eficaz en el alcance de los objetivos planteados. Gestionar: utilizar diversos mecanismos que aseguren que las decisiones que se tomen sean las mejores y que permitan garantizar que el personal de la institución ejecute las tareas encomendadas. Controlar: es el nivel de dirección que conlleva la tarea de comprobar si los datos reales y los planificados son correspondientes y coherentes (Rodríguez, 2011, p.48).

Gestionar una organización determina estar preparada para ejecutar las decisiones que estén orientadas al cumplimiento de objetivos ,independientemente si estas decisiones se dan de manera centralizada o descentralizada, en las empresas pequeñas en la mayor parte de los directivos asumen toda la responsabilidad, en empresas de más envergadura se emplea mayormente la gestión descentralizada mediante un proceso de delegación de autoridad y responsabilidades a las diferentes jefaturas que están alineados con las propuestas y el alcance de objetivos comunes . (Rodríguez, 2011, p.81).

La gestión organizacional y su importancia

Cabe manifestar que (Toffler , 1995, pp. 117-119), estableció la discusión y pone frente a frente los supuestos que subyacen a los modelos organizacionales que han sido exitosos en los años pasados y al modelo que emerge para dar cuenta de las condiciones de la sociedad en el cambio de milenio. El autor postula que las últimas décadas del siglo veinte se han dado cambios de proporciones en la

sociedad. Para la sociedad emergente, Toffler propone el nombre de “era súper industrial como contrapuesto a la era industrial.

(Münch, 2010, p.23), declara: Cualquier organización o Institución debe sustentar la gestión mediante actividades ejecutadas en orden de prioridad, teniendo en cuenta que puedan competir con empresas similares. En el logro de un mayor entendimiento es necesario analizar algunos elementos importantes dentro de estos procesos como: los objetivos, dirigidos a lograr resultados eficiencia, lograr los objetivos en menos tiempo y mayor calidad, la competitividad obteniendo productos que puedan competir con empresas similares, la calidad que se mide a través de la satisfacción de las necesidades y expectativas del que adquiere el producto o servicio

Procesos dentro de una organización.

Para (Rincón, 1998, p. 9), las organizaciones ejecutan acciones agrupadas que darán origen a procesos establecidos, conformados por entradas de insumos, que darán resultados de productos de salida con valor agregado, los mismos que resultan exitosos en el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente

Según (Pérez, 2010, p. 7): Afirma “los procesos de una gestión eficiente en la actualidad tiene características básicas, son interactivos e integrales, es decir comparten algo para conformar un sistema de procesos y la otra característica es que deben gestionarse”.

El autor (Rincón, 1998, pp. 177-178), determina que en las organizaciones se realizan básicamente tres tipos de procesos: Procesos claves o primarios: que están destinados a mantener la relación directa con la misión de la organización, de tal manera que su impacto es en el cliente. Procesos estratégicos: son etapas del

mismo proceso que realizan la función de guía para los procesos claves, están encargados de recoger la voz de los clientes y de interactuar con el entorno y mercado externo Los procesos de apoyo: proporcionan los medios que van a servir como recurso de los procesos primarios asegurando que éstos se realicen de acuerdo a lo planificado de manera exitosa.

Dimensiones de la gestión organizacional.

La estructura formal

Es preciso manifestar que (Rincón 1998, p.117), señaló que en el diseño de la estructura formal se utilizan esquemas que permite la interacción entre los componentes de la misma, con el fin de lograr objetivos de manera eficiente. Son contruidos por las decisiones que tomen los directivos y se ponen en conocimiento de toda la organización haciendo uso documentos organizacionales sirven de guía para las actividades, y procesos que se dan en la institución y aseguran que los mismos sean eficientes, que se desarrollen de la organización debe desarrollar con eficiencia.

En una organización los procesos formales son lentos casi siempre, y es en este escenario donde la organización formal asume un rol preponderante, debido a que desarrolla las acciones necesarias para para enfrentar estas situaciones, estableciendo actividades no planificadas, pero que son prioritarias, para el buen funcionamiento de la organización.

Para el autor (Montero, 2014, p. 32), la estructura formal es establecida por la posición jerárquica en la que se encuentra cada miembro de la organización, la estructura informal, en cambio está determinada por la voluntad y no necesariamente las actividades siguen los fines de la organización.

Los autores (Robbins y Judge, 2009, p. 43), refirieron: en una organización formal dentro de su estructura presenta: El modelo de

relaciones y responsabilidades, representado gráficamente en los organigramas y las Normas y procedimientos que son los documentos que se usan desde el nivel gerencial y cumplen el objetivo de guiar las acciones, tareas, responsabilidades y comportamientos de todos los miembros de la empresa .respondiendo al carácter estructural de la organización.

Organigramas

Los organigramas pueden ser estructurales, sirven para representar a los órganos de dirección sin especificar nombres .Llamamos organigramas funcionales cuando de manera gráfica están representados los órganos o unidades de la organización ; por otro lado, el organigrama nominal representa el nombre de los responsables de cada órgano de dirección del organigrama estructural; y el organigrama es mixto cuando se combina el organigrama estructural con cualquier otro tipo de los organigramas mencionados. Su importancia es tal que llega a marcar la cultura laboral y la forma de trabajar dentro de la organización o institución.

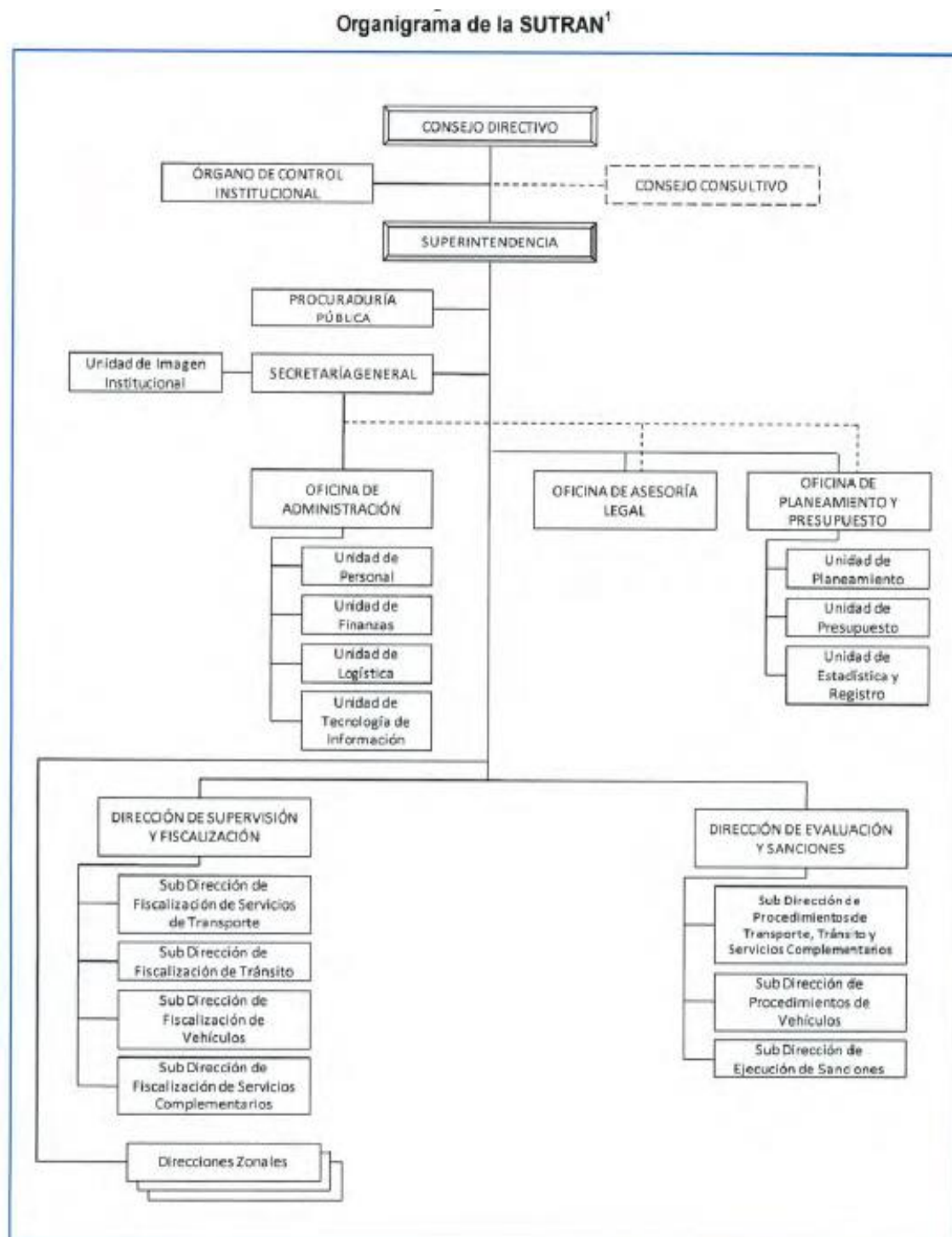


Figura 1. Organigrama de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN)

Objetivos y estrategias

Objetivo es un enunciado cuya finalidad es un proceso concreto donde direcciona las acciones, es el fin último al que se desea llegar o la meta que se

pretende alcanzar señala el comportamiento de la organización. Pueden ser divididos en objetivos supremos, generales y operacionales. Los objetivos supremos representan la misión de la empresa, quienes son, que hacen y hacia donde se dirigen, involucran a las actividades que deben tener en cuenta en su logro; los objetivos generales identifican lo que se propone alcanzar a nivel global y a largo plazo; y los objetivos operacionales o también llamados metas se establecen a nivel de las unidades o áreas de la organización.

Estrategia se refiere a acciones direccionadas al logro de un objetivo determinado funcionan como pautas de acción para abordar situaciones determinadas buscando sobreponerse a una situación, en su búsqueda de mayor competitividad correspondiente a la organización.

Por ejemplo, uno de los objetivos estratégicos de la SUTRAN es: “proteger la vida, tutelar los intereses públicos y defender el derecho de los usuarios en el ejercicio de la prestación del servicio de transporte terrestre sujeto a supervisión, fiscalización y control (Memoria institucional-SUTRAN, 2014, p.14).

Manual de Organización y funciones

El manual de organización y funciones constituye un documento normativo valioso dentro de la comunicación formal, proporciona información ordenada y precisa, sobre la organización y funcionamiento de la institución, permitiendo el aprovechamiento de los recursos, en el logro de cumplir los objetivos organizacionales propuestos.

Es un instrumento que describe las funciones específicas del nivel del cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y las funciones generales establecidas en el Reglamento de la Organización y Funciones es importante porque los objetivos de la empresa se ven reforzados por la información estructurada.

Manual de Procedimientos administrativos

Es un instrumento técnico permite señalar y describir cada una de las etapas de los diferentes procesos, que los empleados deben seguir en el cumplimiento de sus obligaciones, además sirven , en la asignación de quien debe encargarse de cada procedimiento y las acciones que debe realizar en su cumplimiento ,los mismos que son evidenciados a través de flujogramas, que facilitan la realización de las tareas, optimizan el empleo del tiempo, permitiendo el aprovechamiento de los recursos de manera eficaz y eficiente.

En este documento se establecen los puestos y áreas responsables precisando su responsabilidad y el grado de participación que son descritas de manera clara y coherente, esta información es usada por las unidades administrativas, facilitando actividades de auditoría, evaluación, supervisión y control.

La estructura informal

Los autores Robbins y Judge (2009), afirmaron “que la estructura informal de las organizaciones se establecen porque las actividades o interacciones no han sido planificadas o estructuradas “ (p. 8).

La organización informal se nutre del comportamiento, interacciones, relaciones personales y profesionales entre las personas que integran una estructura formal dentro de la organización, se desarrolla de manera espontánea basada en la compleja dinámica social de los miembros de la institución, podemos como ejemplo mencionar las relación de amistad, relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, el uso de un determinado lenguaje, las celebraciones y ceremonias, los mitos y costumbres, que muchas veces es lo más importante para la vida dentro de la organización. (Montero, 2014, p..9).

Se puede afirmar que la suma de los componentes formales e informales conforma la estructura de las organizaciones o instituciones, como consecuencia la gestión organizacional atiende a estas dos dimensiones básicas, siendo estos componentes inseparables, y funcionan como un sistema dinámico como la organización misma. Dentro de la estructura informal se identifican dos componentes fundamentales descritas por (Montero, 2014, p. 67) que son: la cultura organizacional y la toma de decisiones.

Cultura organizacional

Definición

Cabe precisar que (Chiavenato, 2009, p.144), sostiene que la cultura organizacional es la parte no formal, normas que no están escritas dentro de la estructura formal, pero que funciona como un componente muy importante, puesto que orientan y dirigen el comportamiento y las acciones de los miembros a alcanzar los objetivos de la organización

Para (Montero, 2014, p.45), la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos que crean la identidad organizacional comprende un conjunto de actitudes, sentimientos, hábitos, costumbres, creencias, supuestos y comportamientos, desarrollados entre los miembros de una misma organización. Su manifestación se da a través de símbolos, mitos, el lenguaje usado entre los trabajadores, maneras de comportarse, etcétera, es lo que diferencia a una organización de otra.

El autor (Amorós, 2007, p. 56), manifiesta que la cultura distingue a una organización de otra, da lugar al clima que se trasmite por la forma de interacción al generar un sentido de identidad entre los miembros estableciendo las reglas de las relaciones interpersonales, generando involucramiento y compromiso en el logro eficiente de metas y objetivos organizacionales; fortalece la estabilidad del

sistema social, crea un mecanismo de regulación y moldeamiento de las actitudes y comportamientos del trabajador.

La principal función que cumple la cultura es cohesionar, generando en sus miembros, un sentimiento de pertenencia en torno a un proyecto, los factores culturales del entorno ejercen influencia en la configuración cultural de la organización. La cultura nacional del país donde se inserta la entidad, imprime sus valores en los patrones de comportamientos y los marcos interpretativos de la cultura organizacional.

Toma de decisiones

Para (Montero, 2014, p.48), Tomar decisiones es elegir una alternativa entre dos o más opciones. Cuando estas decisiones son tomadas dentro de una organización, es importante señalar que en las etapas de planificación, organización, conducción y el control las decisiones que se tomen deben ser las más adecuadas, las mismas que deberán responder al cumplimiento de los objetivos, por lo tanto la mejor alternativa significa conseguir el objetivo Pero el proceso de toma de decisiones no se realiza de manera simple , puesto que hay etapas y procesos de preparación que una persona debe conocer y estar preparada.

Tomar decisiones en el ámbito empresarial está ligado a procesos de éxito o fracaso puede ser mejorado mediante un análisis teniendo en cuenta que una buena decisión no asegura un resultado excelente, sólo si se dispones de la información, el tiempo, etc. Será preciso realizar una evaluación de los resultados de las diversas alternativas.

Es necesario considerar los niveles de la organización donde ocurren: decisiones estratégicas que van a determinar las metas, objetivos y recursos, son tomadas por los directivos, de control administrativo, cuando están referidos a la

administración eficiente y eficaz de los recursos y el desempeño de las unidades operativas.

Las decisiones a nivel, de conocimiento están relacionadas con ideas novedosas ligadas a servicios y productos como comunicar y transmitir estas nuevas ideas. Las tomas de decisiones de control operativo implican la forma como, se deben supervisar evaluar y dar un seguimiento a las tareas establecidas por los directivos.

Teorías que sustentan la variable gestión organizacional

Teoría del capital humano

Esta teoría señaló que el trabajador considerado como el factor principal y fundamental para el logro de los objetivos de la institución. El conocimiento y experiencia de los trabajadores solo les pertenece a ellos y no a la organización, son elementos intangibles. Los términos equivalentes usados son recurso humano, capital humano, factor humano, capital intelectual, talento humano Steward (como se citó en Chiavenato, 2009, p. 45).

Teoría de las competencias

La teoría de las competencias se refiere a que los trabajadores tienen un desempeño competente en su desempeño, el psicólogo Skinner hace manifiesta la idea de las conductas o comportamientos eficaces, es decir hacer bien su trabajo, dándole una idea de competencia laboral; luego surge Chomsky donde confiere el carácter de competencia formativa, que en la actualidad se aplican en las instituciones.

De Ketele (como se citó en Chiavenato, 2009, p.20), afirma como competencia: un conjunto ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen sobre los contenidos de aprendizaje, cuya integración permite resolver los problemas que se plantean dentro de una

categoría de situaciones. Se trata pues de ejecutar una tarea compleja, o un conjunto de tareas más o menos del mismo tipo, dentro de una familia de situaciones.

El desempeño superior al estándar de una persona, determina ser una persona competente, por lo tanto hablamos de una persona competente cuando logra emplear todos sus recursos, conocimientos, habilidad, talento y actitud positiva en la realización de una tarea con capacidad real y demostrada.

Teoría del Management

Management significa la acción de hacer que las personas se unan para conseguir las metas que se desean. El management debe contribuir a la resolución de problemas reales, enteros, en todas sus dimensiones, no de problemas teóricos, técnicos o simplificados Koontz (como se citó en Chiavenato, 2009, p.10).

El Management es una disciplina práctica; que aprovecha la capacidad de una organización de crear líderes emprendedores, responsables, aptos creativos críticos capaces de tomar iniciativas, la organización más exitosa no puede mantener su eficiencia y tampoco incrementarla si no promueve el autodesarrollo de las personas .en esta forma de gestionar la institución los sistemas de información se preocupan tanto por la gestión cómo de los servicios que en ella se dan.

Teoría clásica empresarial

La teoría clásica planteada por Fayol (como se citó en Chiavenato, 2009, p. .10), sistematiza el comportamiento, gerencial con una línea de autoridad que va de arriba hacia abajo, de lo general a lo particular, se concentra más en cómo se puede estructurar la gestión para obtener la mejor productividad partiendo de un camino unificado entre los administradores, la disciplina y la centralización. Las nuevas teorías de gestión y organización tienen sus raíces en la teoría clásica de

la administración de negocios que propugna un método de cómo administrar y operar la teoría y el negocio.

Teoría científica

Taylor planteó la teoría científica, al respecto (Chiavenato, 2009, pp. 155-156) expresó que la teoría científica se fundamenta y centra su interés en el desarrollo de las tareas, acciones y actividades simples, radica su investigación en una observación sostenida, empleando el método científico y sosteniendo sus supuestos teóricos en la filosofía positivista donde todo es medible y verificable, haciendo uso de las técnicas de la observación y la medición, esta metodología es empleada en la solución de problemas relacionados al área de la administración. La teoría científica comprende como componentes importantes los incentivos salariales, condiciones de trabajo, supervisión, estandarización, especialización, diseño de tareas y cargos, división del trabajo y selección del personal.

1.3 Justificación

Justificación Técnica

La presente investigación surge como motivación personal, de la experiencia de trabajar y haber trabajado durante muchos años en organizaciones tanto públicas como privadas, actualmente en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, donde se evidencia a partir de la ejecución de tareas diarias situaciones problemáticas relacionadas a la interacción del personal que labora desde sus diferentes nominaciones: inspectores, coordinadores, supervisores de campo, abogados resolutores, personal administrativo, auxiliares de oficina, se puede asumir que nace de una deficiente comunicación institucional interna que trasciende en el desarrollo institucional, que permite que las actividades individuales no sean cumplidas de manera adecuada a los objetivos institucionales. Observando que esta problemática en vez de disminuir se acrecienta por la falta de interés de las personas que ocupan los cargos directivos o simplemente por aplicar

intervenciones inadecuadas que no responden a las necesidades y expectativas del personal. Los resultados de la Investigación propondrán alternativas para tratar los problemas planteados.

Justificación Científica

La revisión de la literatura de la investigación que se presentó, servirá de referente teórico para futuros estudios. Los resultados que se obtengan permitirán poner a prueba los fundamentos teóricos de las variables en estudio, para la variable gestión organizacional nos apoyaremos en la teoría del Management que promueve la formación de personal que lidere en la organización, que sea creativo y analítico que optimice procesos, en la actualidad puede esperarse una demanda continua de gerentes profesionalmente bien preparados, que alcancen objetivos institucionales con logros reconocidos por su eficiencia. Al mismo tiempo, se irán necesitando nuevas aptitudes y conocimientos, de todos los involucrados en la organización un trabajo de equipo altamente productivo que de paso a nuevas realidades en el lugar del trabajo y en los mercados competitivos cada vez más exigentes en la satisfacción del cliente.

Para la variable de comunicación interna, el estudio se basa desde la teoría de los sistemas buscando identificar y facilitar formas de interacción y acoplamiento entre las personas y los sistemas organizacionales, hacia la competitividad y sostenibilidad en entornos cambiantes sin perder de vista que la comunicación interna es la prioridad. El análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de información con el ambiente. La teoría de los sistemas permite reconceptualizar, los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

Cabe precisar que Bertalanffy (1994), estableció que el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación, el proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, comunicación abierta, receptiva y empática que genere el desarrollo y el éxito organizacional logrando dinamizar los cambios, aprovechando en toda su plenitud en el talento humano. (p. 42)

Justificación social

El presente trabajo se justifica por que aporta un marco empírico para posteriores investigaciones con fines de desarrollo de una comunicación interna eficiente y coherente dentro de una gestión organizacional. La presente investigación da a conocer el amplio ámbito de la comunicación organizacional interna, si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal, por tal motivo es importante determinar las barreras y fallas que ocasionan problemas a la organización. El objetivo de toda comunicación, en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, la comunicación Interna y la gestión organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son la personas las que definen los objetivos organizacionales, la estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa. En la presente investigación se quiere demostrar el impacto y relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional de la SUTRAN considerando que la comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral,

la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción.

1.4 Problema

Los cambios que constantemente experimenta la comunicación organizacional ha despertado un gran interés a nivel internacional, las organizaciones pretenden afrontar estos cambios obligados por la globalización mundial y el impacto que tiene sobre los diferentes procesos organizacionales debido a constantes cambios que se dan al mismo tiempo los avances en la tecnología de la información y medios de comunicación significan un gran reto para las organizaciones obligándolas a estar en permanente innovación que conlleva cambios en el comportamiento humano, en la toma de decisiones y el trabajo colaborativo dentro de las organizaciones.

“La Organización Internacional del Trabajo (2014) mencionó que en los últimos años los procesos comunicacionales dentro de las organizaciones han sufrido muchos cambios, no solo en los canales de comunicación, sino también en la forma como llega la información a cada una de las personas que laboran en ella, es así que el uso de la Web en el mundo se ha masificado y diversificado desplazando a otros medios como la correspondencia escrita” (p. 9).

“Al respecto, Gaitán (como se citó en Armas, 2014, p.7) encontró en una investigación sobre comunicación interna en una empresa en Guatemala que el canal de comunicación más utilizado fue el correo electrónico”.

En un mundo globalizado, las personas que tienen la responsabilidad de gestionar diferentes instituciones u organizaciones tanto privadas como estatales deben asumir nuevos retos, las tareas, los procesos y objetivos ya no se alcanzan de la misma manera como hace una década, estas nuevas concepciones ha significado un gran problema no solamente para organizaciones privadas sino de

manera más crítica en las instituciones públicas, donde la burocracia hace más lentos los procesos y entorpece los logros.

Las diversas organizaciones del mundo, tienen muy claro que la comunicación interna y la gestión organizacional son pilares para lograr los objetivos institucionales aunados al bienestar de los trabajadores y la satisfacción de los clientes.

Cabe precisar que Contreras (como se citó en Balarezo, 2014, p. 54), manifiesta que “los responsables de gestionar la comunicación en las organizaciones deben considerar que un eficiente proceso de comunicación, traerá consecuencias positivas en el aspecto emocional, satisfacción laboral, aprendizaje, y percepción de los trabajadores”

“La revolución tecnológica ha tenido los similares impactos que en el resto del mundo. Sobre ello la Asociación Española de Economía Digital (2014), afirmó que la mayor parte de los problemas interpersonales ocasionado dentro de una organización son por una inadecuada gestión de la comunicación interna p. 8)”.

En este sentido, Felcmam y Blutman (2016) “propusieron que ante la crisis internacional se debe dar un cambio en el paradigma organizacional, apoyados por el estado, mediante el diseño de políticas públicas y la innovación tecnológica para la gestión pública, que deben significar las piezas claves de este nuevo modelo. El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias del cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones” (p.29).

En Perú, de acuerdo a informes del (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013), “señalaron que los problemas de comunicación organizacional se encuentran en niveles promedios, así mismo, los problemas de gestión son bastante evidentes a pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público ha aumentado en las diferentes instituciones gubernamentales, existe

una inadecuada gestión organizacional, describiendo capacidad limitada para gestionar eficientemente los recursos en el logro de alcanzar objetivos organizacionales. La ausencia de planeamiento y articulación con el presupuesto público, equipamiento, infraestructura inadecuada y obsoleta, inadecuada política y gestión de recursos humanos, son problemas que acompañan una gestión debilitada ajena a la política pública nacional, regional y local en desmedro del desarrollo del país” (p. 67).

“Un análisis del desempeño de la administración pública demuestra que es necesario considerar los graves problemas que enfrenta el recurso humano que labora en las instituciones del Estado. Estas trabas que tienen los empleados públicos están vinculados a los niveles insuficientes de preparación técnica o profesional; al poco interés de resolver rápido los problemas burocráticos en favor de una población que por décadas no ha sido atendida; a la alta rotación ligada al cambio de autoridades; a las restricciones de incremento de personal o de retribuciones, ausencia de claras medidas para combatir la corrupción entre servidores estatales y/o compartida con el sector privado” (Sandoval, 2015, p. .4).

Arce (2009), afirmó: "que existe una problemática al interior de las instituciones peruanas: la gestión es poco efectiva. Así se tiene, al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con su entidad adscrita la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN), donde aspectos como la gestión de cambio, clima, comportamiento y desarrollo organizacional no se han desarrollado lo suficiente; Arce sustentó que: el desarrollo local empieza por el desarrollo interno. Asimismo, se tiene conocimiento de los informes del Gobierno Regional de Arequipa que: el 92% de los empleados nombrados del Gobierno Regional están poco capacitados o no se encuentran capacitados para ocupar los cargos que tienen. Otros estudios indican que: los trabajadores de las entidades públicas

se siente poco identificado con la institución donde trabaja, no se promueve el trabajo en equipo, poca capacitación del personal, limitaciones en la toma de decisiones, entre otros “(p. 345).

“Es por ello, que la SUTRAN ha promovido tanto la capacitación interna como externa, la interna dirigida a los inspectores, personal administrativo de la institución en temas relacionados a sus funciones, la externa dirigida a autoridades, funcionarios, personal de campo de gobiernos regionales, gobiernos locales, transportistas, conductores, administradores y operadores de terminales, todos relacionados al transporte terrestre” (p. 7).

La población en estudio se conformó por trabajadores que pertenecen a la oficina de SUTRAN en Lima, corresponde a una institución adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, cuya finalidad es normar, fiscalizar, supervisar y sancionar las actividades del transporte terrestre de personas, carga y mercancías de ámbito nacional e internacional.

Los problemas que se advirtieron en la comunicación se relacionan con la burocracia institucional que obstaculiza la agilidad en el manejo de información tanto en la emisión como en la recepción de mensajes, algunos trabajadores manifestaron (informalmente) que si bien la comunicación interna se hace de manera formal empleando canales correspondientes, sin embargo, la falta de retroalimentación adecuada y pertinente dificulta su fluidez.

Por el lado de la gestión organizacional, se evidenció la existencia de celos profesionales que dan lugar a que las relaciones personales se deterioren, algunos trabajadores manifiestan sentir falta de identificación y compromiso institucional, contribuyendo a un clima de falta de organización institucional es importante agregar que no se disponen de instrumentos de gestión actualizados y revisados y en algunos casos se evidencia la falta de estos.

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación interna y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?

Problemas específicos**Problema específico 1**

¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación ascendente y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación descendente y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación horizontal y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?

1.5 Hipótesis**Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la Comunicación interna y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la Comunicación descendente y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la Comunicación horizontal y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la Comunicación interna y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la Comunicación ascendente y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la Comunicación descendente y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la Comunicación horizontal y la Gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Una variable es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas u otros seres vivos que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 86).

En ese sentido las variables de la presente investigación son: Comunicación Interna y Gestión Organizacional

Variable 1: Comunicación interna

El autor De Castro (2014) afirmó: “que la comunicación organizacional interna hace uso de la variedad de actividades y esfuerzos que realiza la empresa con el propósito de crear y mantener relaciones entre los miembros de la organización, para ello hace uso de diferentes dimensiones: Comunicación ascendente, descendente, horizontal” (p.89).

La comunicación ascendente procede del personal hacia la dirección o gerencia. Es de especial importancia mediante ella podemos hacer el diagnóstico del clima institucional, detectar problemas o rumores, etc. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el buzón de sugerencias, entre otros.

La comunicación descendente es importante debido a que facilita el control que debe realizarse a los trabajadores y lo más importante mide el desempeño del trabajador en la organización, dando lugar a las correcciones en caso necesario y al mismo tiempo valoriza el trabajo de las personas. Se establece entre la dirección o gerencia con el personal. Está conformada generalmente por las comunicaciones institucionales como normas, procedimientos, estatutos, etc.

La comunicación horizontal se realiza entre el personal de igual jerarquía. Su necesidad se pone de manifiesto en la ejecución de actividades diferentes que se

realizan de manera cotidiana, teniendo como resultado la integración .articulación e integración entre las diferentes áreas, para que se cumplan objetivos y metas de los procesos.

Variable 2: Gestión organizacional

Según lo manifestado por Dávalos (2015), “La acción, el impacto y el efecto de la integración de los procesos de una organización; mientras que administrar conceptualiza como el proceso de diseñar y mantener un ambiente para el funcionamiento de los grupos y alcanzar los objetivos” (p. 7)

2.2 Operacionalización de variables

Operacionalización de la variable 1 Comunicación interna

Se determina por el conjunto de procedimientos y actividades estratégicas que sirven para medir la variable “Comunicación interna”, en este proceso son consideradas además sus dimensiones.

Puntuaciones del cuestionario de comunicación interna de (Portugal, 2005, pp. 1-5), que consta de 15 preguntas, con 5 tipos de respuesta (escala Likert), para determinar el nivel de comunicación interna, en base a tres dimensiones denominadas, ascendente, descendente y horizontal.

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1: Comunicación interna

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición Ordinal Tipo Likert	Niveles y rangos
Ascendente	Brindar atención al usuario	1, 2, 3	Siempre 5	Inadecuado
	Tomar en cuenta comentarios y sugerencias	4		15-35
	Confianza para hablar con el Jefe	5	Frecuentemente 4	Adecuada
			Algunas veces 3	36-55
Descendente	Recibe información de desempeño	6,7,8	Ocasionalmente 2	Muy Adecuada
	Comunicación Clara y sencilla	9	Nunca 1	56-75
	Recibe información oportuna	10		
Horizontal	Confianza en los compañeros	11,12		
	Integración y coordinación	13		
	Comunicación abierta y clara	14,15		

Nota: Adaptado de Portugal (2005)

Operacionalización de la variable 2: Gestión organizacional

Está determinado por el conjunto de procedimientos y actividades estratégicas que sirven para medir la variable “Gestión organizacional”, considerando además sus dimensiones.

Puntuaciones obtenidas del cuestionario de gestión organizacional de Montero (2014), consta de 30 preguntas, escala politómica de tipo Likert, para determinar el nivel de gestión organizacional dentro de una organización, en base a sus dos dimensiones denominadas estructura formal y estructura informal.

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Gestión Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición Ordinal Tipo Likert	Niveles y rangos
Estructura Formal	Creatividad	1, 2, 3 ,4,5	Escala de Likert	
	Iniciativa	6,7,8,9	Ordinal	Bajo
	Asumir Riesgos	10,11,12,13,14	Siempre 5	(30-70)
		15	Frecuentemente 4	
			Algunas veces 3	Medio
Estructura Informal			Ocasionalmente 2	(71-110)
	Autoconfianza	16 ,17,18,19	Nunca 1	
	Autoestima	20,21,22,23,24		Alto
	Perseverancia	25,26,27,28,29,30		(111- 150)

Nota: Adaptado de Montero (2014)

2.3 Metodología

El método empleado en la presente investigación es hipotético-deductivo. “El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis,

deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, p. 56).

El enfoque considerado en la presente investigación es cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al, 2014, p. 4).

2.4 Tipo de estudio

De acuerdo al trabajo de investigación, este reúne las características de un tipo de estudio de investigación aplicada.

Tamayo (2012), mencionó: La investigación aplicada depende de los descubrimientos y aportes teóricos, ya que busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías (p. 87).

La investigación aplicada depende de los descubrimientos y aportes teóricos, ya que busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías (p. 45)

2.5 Diseño

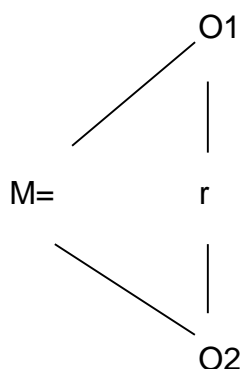
El diseño de investigación es no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables; “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2014, p.149).

El alcance de la investigación es correlacional ya que examina la relación o asociación entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de investigación. (Hernández et al. 2014, p.81).

Hernández et al. (2014) señalaron que: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p.151)

El esquema del diseño no experimental, transversal, correlacional utilizado fue el siguiente:

Esquema:



Dónde:

M = Muestra de 104 trabajadores de la SUTRAN, oficina Lima

O1= Observación de la variable comunicación interna

O2= Observación de la variable gestión organizacional

r = Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

Los autores Hernández et al. (2014), definieron a la población como el valor agregado que coincide con algunas de sus descripciones y suele estar conformada por personas, organizaciones, eventos o situaciones entre otros que constituyen el

foco de la investigación y la muestra en un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido como población. (p.174)

La población del estudio está constituida por todos los trabajadores de la SUTRAN, oficina Lima, en el año 2017, siendo un total de 314 personas.

Tabla 3

Distribución de la población de la SUTRAN oficina Lima; 2017

Población	Sexo		Total
	H	M	
Trabajadores	145	169	314

Nota: Tomado de la unidad de personal de la SUTRAN, oficina Lima, 2017

Muestra

Se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico para obtener la muestra de estudio. El tamaño de la muestra se obtuvo de la fórmula de Arkin y Colton

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = nivel de confianza (90% = 1.645)

p = probabilidad de éxito (0.965 = 96.50%)

q = probabilidad de fracaso (0.035 = 3.50%)

d = Precisión (error máximo admisible) (0.066 = 6.6%)

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{(314 \times 1.645^2 \times 0.965 \times 0.035)}{(0.066^2 \times (314 - 1) + (1.645^2 \times 0.965 \times 0.035))} = 104$$

El resultado de aplicar la fórmula de muestreo aleatorio simple ha determinado que la muestra para el presente trabajo de investigación será de 104 personas, trabajadores de la SUTRAN, oficina Lima, siendo ésta, una muestra probabilística (Vara, 2012, p.225)

Muestreo

Para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico. Así se tiene que los muestreos probabilísticos, se caracterizan por seleccionar la muestra al azar, de modo que todos los individuos de la población tienen las mismas probabilidades de entrar a formar parte de ella. Siempre que sea posible, es preferible utilizar los métodos de muestreo probabilísticos, puesto que son los que permiten estimar con más precisión los valores de la población a partir de los elementos muestrales (Bizquerra, 2009, p.145).

Tabla 4

Población y muestra

Trabajadores de la SUTRAN	Población	Muestra
Abogados resolutores.	20	12
Administrativo y funcionarios.	269	80
Auxiliares de Oficina	25	8
Total	314	104

Nota: Tomado de la unidad de personal de la SUTRAN, oficina Lima, 2017

Los autores Arkin y Colton. (1995), afirmaron:

La muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población. (p. 46)

La muestra representa a un subgrupo de la población, objeto del estudio y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de dicha

población. En este en este caso el número de personas que están ligadas directamente con el objeto de la investigación.

Criterios de selección

Criterios de inclusión:

Ser trabajador de la SUTRAN–Oficina Lima.

Haber asistido el día de la aplicación de los cuestionarios.

Haber completado todos los ítems de los cuestionarios.

Criterios de exclusión:

Coordinadores y supervisores de campo por ser personal rotativo

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Definición de técnica

Es recopilar la información en la muestra de estudio y registra con veracidad la problemática existente

La técnica que se utilizó fue la encuesta, que consiste en recopilar la información en la muestra de estudio y registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis (Valderrama, 2009, p.98).

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario de la variable comunicación interna

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Las tres dimensiones de la variable de comunicación interna: Comunicación ascendente, descendente y horizontal serán medidas utilizando el cuestionario como instrumento.
Contenido:	Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert La escala fue confeccionada por Portugal y adaptada a nuestro medio, consta de 15 ítems, de los cuales 5 son para la dimensión ascendente, 5 ítems para la dimensión descendente y 5 ítems para la dimensión horizontal de la comunicación. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 75 puntos.
Tiempo de duración:	Sin límite de tiempo.
Lugar:	Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima
Hora:	De 16.00 Hrs. a 17.00 Hrs.
Autor:	A. Portugal (2005) Adaptado por Christian Cervantes Hurtado
Procedencia:	Perú
Materiales:	Hoja de aplicación y lapicero
Aplicación:	Adultos
Administración:	Individual
Niveles:	3 Inadecuada 2 Adecuada 1 Muy adecuada
Dimensiones:	Número de dimensiones: 3 Dimensión 1: 5ítems Dimensión 2: 5ítems Dimensión 3: 5ítems Total: 15 ítems
Escalas:	1 Nunca 2 Ocasionalmente 3 Algunas veces 4 Frecuentemente 5 Siempre
Descripción:	Con el uso del software SPSS V. 23: Valor máximo: Total de ítems $15 \times 5 = 75$ Valor mínimo: Total de ítems $15 \times 1 = 15$ Rango: Valor máximo - Valor mínimo $75 - 15 = 60$ Constante: Rango entre números de niveles $60 / 3 = 20$
Baremación:	Nivel alto = 56 – 75 Nivel Medio = 36 - 55 Nivel Bajo = 15 - 35

Tabla 6

Ficha técnica del cuestionario de la variable gestión organizacional

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Las dos dimensiones de la variable Gestión organizacional: La estructura formal como la estructura informal serán medidas mediante el cuestionario como instrumento.
Contenido:	Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert. Dentro de la estructura formal se tiene 15 ítems, además se tiene como indicadores a los objetivos, estrategias, organigramas, manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos, por el lado de la estructura informal consta de 15 ítems, y lo compone los indicadores cultura organizacional y toma de decisiones. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 150 puntos.
Tiempo de duración:	Sin límite de tiempo.
Lugar:	Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima
Hora:	De 16.00 a 17.00 Horas.
Autor:	Montero (2014) Adaptado por Christian Cervantes Hurtado
Procedencia:	Perú
Materiales:	Hoja de aplicación y lapicero
Aplicación:	Adultos
Administración:	Individual
Niveles:	3 Deficiente 2 Eficiente 1 Muy eficiente
Dimensiones:	Número de dimensiones: 2 Dimensión 1: 15 ítems Dimensión 2: 15 ítems Total: 30 ítems
Escalas:	1 Totalmente en desacuerdo 2 Desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De acuerdo 5 Muy de acuerdo
Descripción:	Con el uso del software SPSS V. 23: Valor máximo: Total de ítems $30 \times 5 = 150$ Valor mínimo: Total de ítems $30 \times 1 = 30$ Rango: Valor máximo - Valor mínimo $150 - 30 = 120$ Constante: Rango entre números de niveles $120 / 3 = 40$
Baremación:	Nivel alto = $111 - 150$ Nivel Medio = $71 - 110$ Nivel Bajo = $30 - 70$

Definición de instrumento

“Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Valderrama, 2009, p. 88).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario a fin de que las personas encuestadas respondan a las interrogantes planteadas. Luego de la recolección de datos a través de la técnica de la encuesta y con su instrumento el cuestionario, se realizó los procedimientos de análisis mediante el uso de un programa de estadístico.

Tabla 7

Baremos de la variable Comunicación interna

Rangos	Niveles
(56 - 75)	Alto
(36 - 55)	Medio
(15 - 35)	Bajo

En la tabla 7, los rangos separan a los niveles Alto, Medio y Bajo y ubican los valores de acuerdo a las respuestas de los encuestados.

Tabla 8

Baremos de la variable Gestión organizacional

Rangos	Niveles
(111- 150)	Alto
(71 - 110)	Medio
(30 - 70)	Bajo

En la tabla 8, los rangos separan a los niveles Alto, Medio y Bajo y ubican los valores de acuerdo a las respuestas de los encuestados.

2.8 Métodos de análisis de datos

Las técnicas más apropiadas y los procesos de investigación cuantitativa permitirán el análisis e interpretación que facilita luego el planteamiento de conclusiones y por último permite tomar acciones correctivas. (Hernández et al. 2014, p. 277).

El análisis de datos cuantitativos se realizará tomando en cuenta los niveles de medición de la variable y mediante la estadística; que permitirán describir y poner de manifiesto las principales características de las variables, tomadas individualmente. (Hernández et al. 2014, p. 278)

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS Versión 23 el cual permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes sus respectivos gráficos estadísticos (Hernández et al. 2014, p. 279)

Estadística descriptiva: consiste en describir datos valores o las puntuaciones adquiridas para cada variable a través de porcentajes en tablas y gráficos para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias. (Hernández et al. 2014, p. 287)

Estadística inferencial: sirvió para estimar parámetros y analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas, de la muestra a la población. (Hernández et al. 2014, p. 305)

Los instrumentos se sometieron a la validez por juicio de expertos y la confiabilidad del coeficiente de Alfa de Cronbach (Hernández et al. 2014, p. 304)

Prueba de hipótesis.- Para medir la correlación se calcularon los coeficientes Rho de Spearman, que se utilizó para medir el grado de relación de las variables aprendizaje basado en problemas y emprendimiento (Hernández et al. 2014, p. 322)

Validación y confiabilidad del instrumento

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los cuestionarios que presenta resultados favorables. La validación del instrumento se hará con la participación de expertos en las variables de aprendizaje basado en problemas y el emprendimiento, que emitirán un juicio dictaminando su confiabilidad. (Valderrama, 2009, p. 149)

Tabla 9

Resultados de la validez de contenido de los instrumentos

Cuestionarios	Resultado de aplicabilidad
Cuestionario sobre comunicación interna.	Aplicable.
Cuestionario sobre gestión organizacional.	Aplicable.

La confiabilidad en el trabajo de investigación, se realizó mediante prueba de fiabilidad de alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna del cuestionario y la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta (Vara, 2012, p. 297).

Fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i,
- S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

El instrumento general consta de 45 preguntas (ítems), 15 para la variable 1 y 30 para la variable 2. Se calculó el tamaño de la muestra en 104 encuestados. Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicará una prueba piloto a 20 trabajadores SUTRAN oficina Lima. Para los resultados de la confiabilidad se utilizarán la prueba de alfa de Cronbach, en vista que la escala es politómica con cinco valores. Para determinar el nivel de confiabilidad con el alpha de Cronbach se utilizó el software estadístico SPSS versión 23.

Tabla 10

Resultados de la confiabilidad de los instrumentos

Cuestionarios			Alpha de Cronbach	Nº de ítems
Cuestionario sobre comunicación interna.			0,819	15
Cuestionario organizacional.	sobre	gestión	0,812	30

En la tabla 10: el valor del alpha de Cronbach para los instrumentos de la presente investigación son 0.819 y 0.812, por lo que se concluye que son fuertemente confiables.

Tabla 11

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Fuente: Bisquerra. (2009) Metodología de la investigación educativa

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo de las variables

Tabla 12

Indicadores para la variable Comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	5	5
	Adecuada	48	46
	Muy adecuada	51	49
	Total	104	100

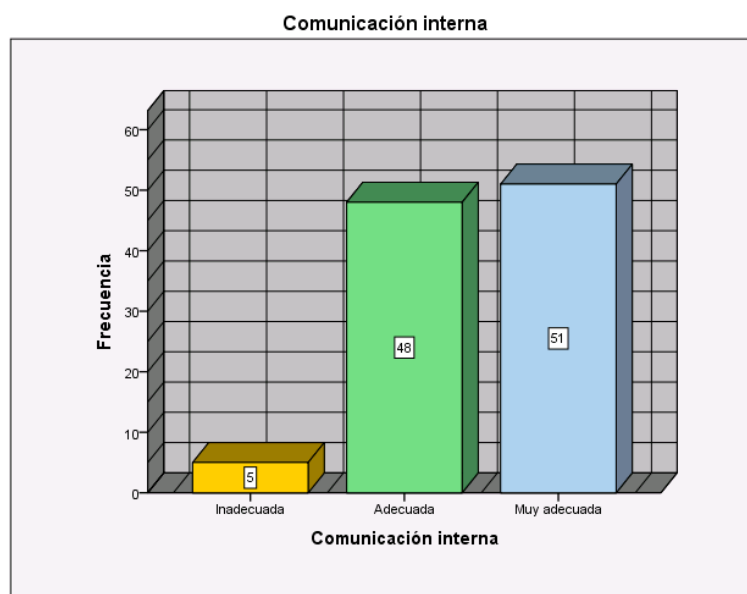


Figura 2: Niveles de la Comunicación interna

En la tabla 12 y en la figura 2, se observa que las respuestas de los encuestados se concentra en la categoría Muy adecuada 51 (49%); luego en Adecuada 48 (46%) e Inadecuada 5 (5%), con respecto a los indicadores de la variable Comunicación interna en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Tabla 13

Indicadores para la variable Gestión Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	41	39
	Eficiente	35	34
	Muy eficiente	28	27
	Total	104	100

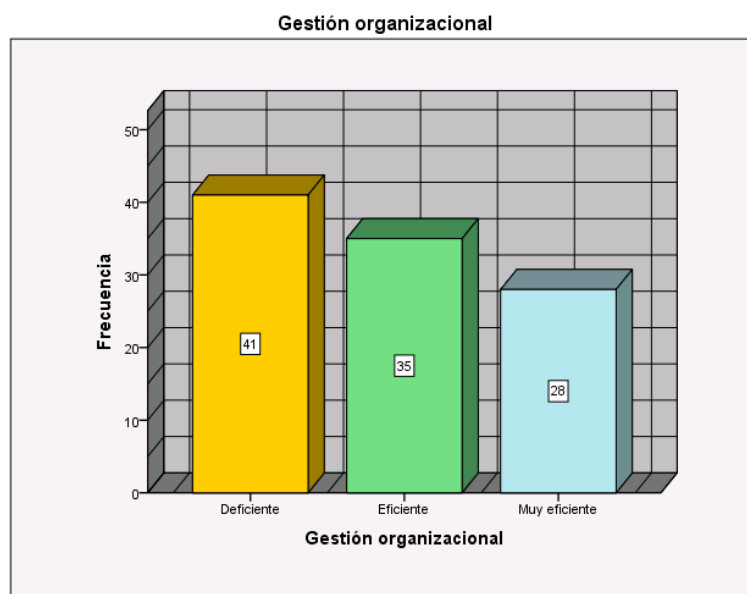


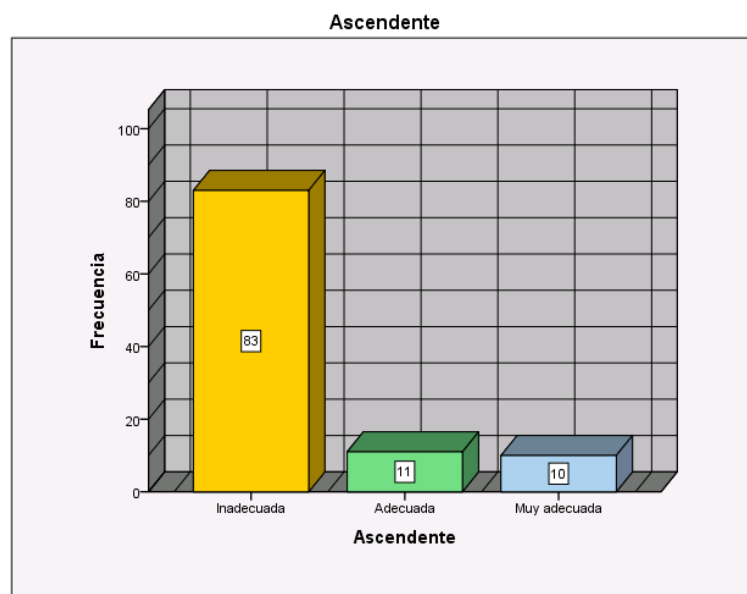
Figura 3: Niveles de la Gestión organizacional

En la tabla 13 y en la figura 3, las respuestas de los encuestados se concentran en las categorías Deficiente 41 (39%) y Eficiente 35 (34%), mientras que 28 (27%) manifestaron Muy eficiente, con respecto a los indicadores de la variable Gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Tabla 14

Indicadores para la comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	83	80
	Adecuada	11	11
	Muy adecuada	10	9
	Total	104	100

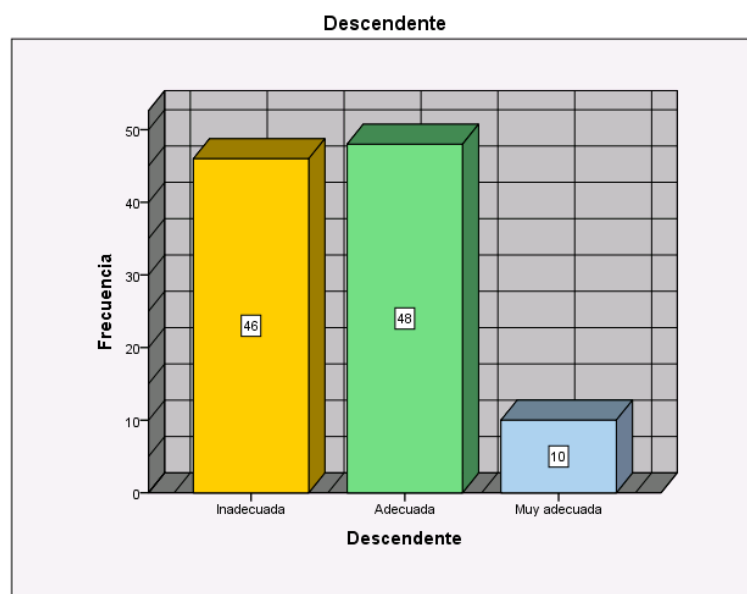
*Figura 4: Niveles de la comunicación ascendente*

En la tabla 14 y en la figura 4, se observa que la mayor parte de encuestados se concentra en la categoría Inadecuada 83 (80%); luego sigue Adecuada 11 (11%) y Muy adecuada 10 (9%), con respecto a los indicadores de la dimensión Comunicación ascendente, en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Tabla 15

Indicadores para la Comunicación descendente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	46	44
	Adecuada	48	46
	Muy adecuada	10	10
	Total	104	100

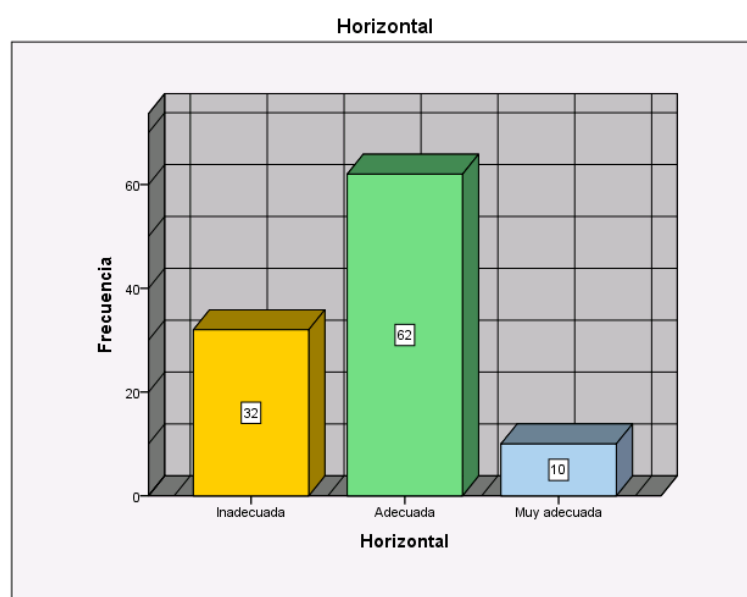
*Figura 5: Niveles de la comunicación descendente*

En la tabla 15 y figura 5, se observa que la mayor parte de encuestados se concentra en la categoría Adecuada 48 (46%), mientras que 46 (44%) manifestaron Inadecuada y 10 (10%) Muy adecuada, con respecto a los indicadores de la dimensión Comunicación descendente en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Tabla 16

Indicadores para la comunicación horizontal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	32	31
	Adecuada	62	60
	Muy adecuada	10	9
	Total	104	100

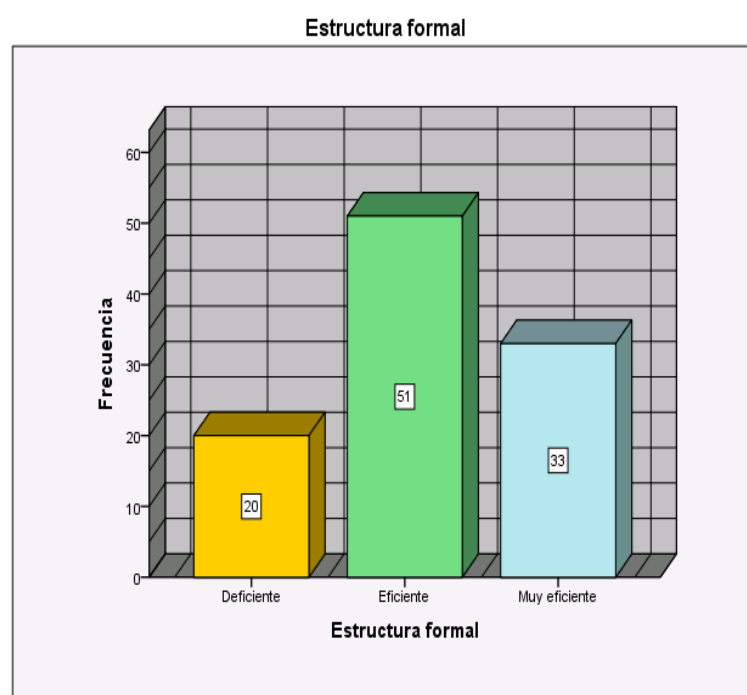
*Figura 6: Niveles de la Comunicación horizontal*

En la tabla 16 y figura 6, se observa que la mayor parte de encuestados se concentra en la categoría Adecuada 62 (60%), luego 32 (31%) Muy adecuada y 10 (9%) manifestaron Muy adecuada, en lo que se refiere a los indicadores de la dimensión Comunicación horizontal en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Tabla 17

Indicadores para la Estructura formal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	20	19
	Eficiente	51	49
	Muy eficiente	33	32
	Total	104	100

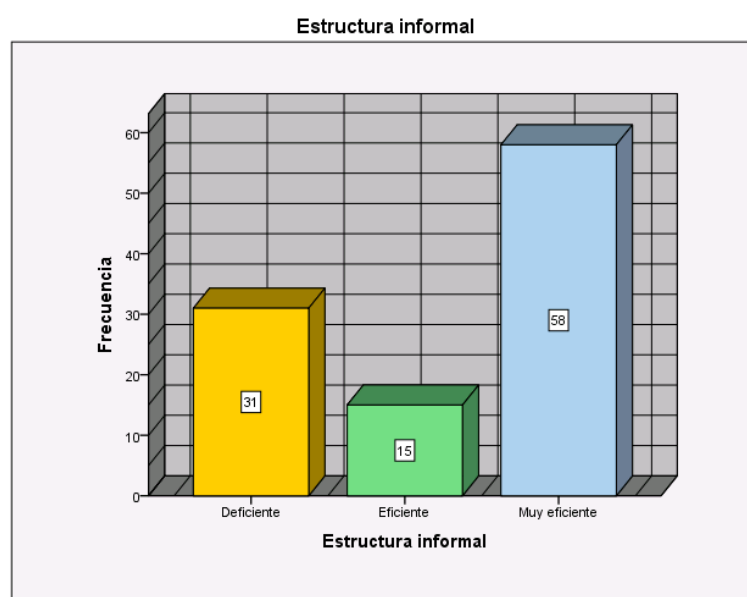
*Figura 7: Niveles de la Estructura formal*

En la tabla 17 y figura 7, se observa que la mayor parte de encuestados se concentra en la categoría Eficiente 51 (49%), mientras que 33 (32%) manifestaron Muy eficiente y 20 (19%) Deficiente, con respecto a los indicadores de la dimensión Estructura formal en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Tabla 18

Indicadores de la Estructura informal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	31	30
	Eficiente	15	14
	Muy eficiente	58	56
	Total	104	100

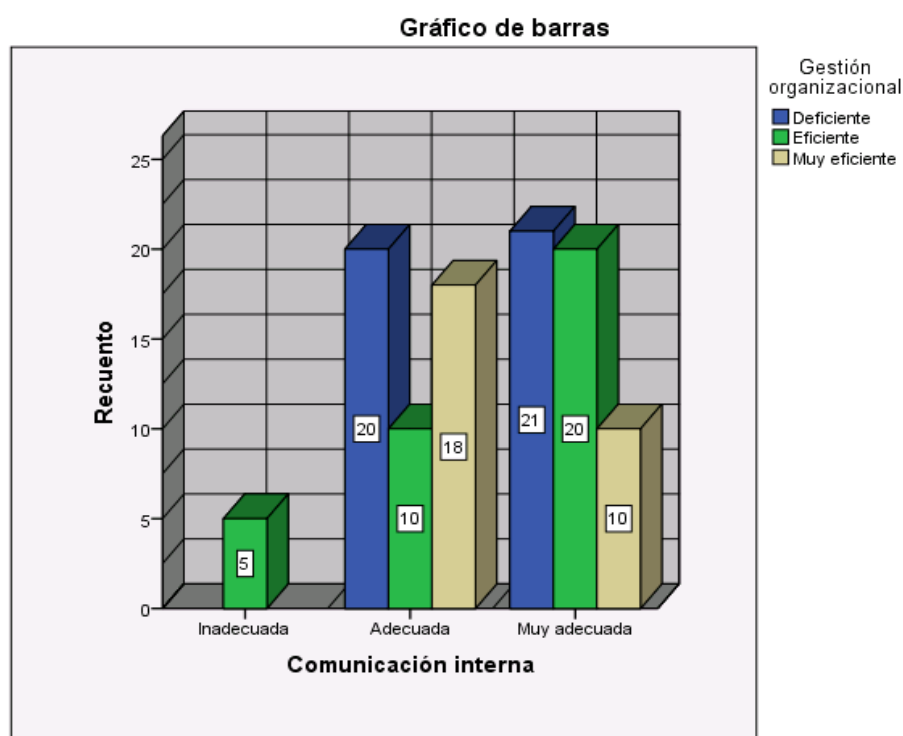
*Figura 8: Niveles de la Estructura informal*

En la tabla 18 y figura 8, se observa que la mayor parte de encuestados se concentra en la categoría Muy eficiente 58 (56%); luego Deficiente 31 (30%), mientras que 15 (14%) manifestaron Eficiente, con respecto a los indicadores de la dimensión Estructura informal en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Tabla 19

Tabla de contingencia

Comunicación interna *Gestión organizacional tabulación cruzada						
		Gestión organizacional				
			Deficiente	Eficiente	Muy eficiente	Total
Comunicación interna	Inadecuada	Recuento	0	5	0	5
		% del total	0%	5%	0%	5%
	Adecuada	Recuento	20	10	18	48
		% del total	19%	10%	17%	46%
	Muy adecuada	Recuento	21	20	10	51
		% del total	20%	19%	10%	49%
Total		Recuento	41	35	28	104
		% del total	39%	34%	27%	100%

*Figura 9: Niveles de Comunicación interna y Gestión organizacional*

En la tabla 19 y figura 9, según los datos, generados a partir de dos variables Comunicación interna y Gestión organizacional, se observa que de los 104 encuestados, hay 41 personas (39%) que indican que es Deficiente, 35 personas (34%) señalan que es Eficiente y 28 personas (27%) indican que es Muy Eficiente, la Gestión organizacional. Del mismo modo hay 51 personas (49%) que indican que es Muy adecuada, 48 personas (46%) señalan que es Adecuada y 5 personas

(5%) indican que es Inadecuada, la Comunicación interna en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

3.2 Estadística inferencial – Contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis, se realizó con la prueba Rho de Spearman por tratarse de datos cualitativos ordinales.

Hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación organizacional interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación organizacional interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará H₀. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará H_a.

Estadística de Prueba de Hipótesis

Se halló, mediante el Rho de Spearman el tipo de relación entre los elementos (variables y/o dimensión) que está compuesta la hipótesis de estudio.

Siendo interpretado (1.00 a 0,81) Muy Alta correlación, (0,61 a 0,80) Alta correlación, (0,41 a 0,60) Normal correlación, (0,21 a 0,40) Baja correlación y de (0,00 a 0,20) Muy baja o casi nula correlación.

Tabla 20

Correlación entre la comunicación interna y la gestión organizacional

Correlaciones					
				Comunicación interna	Gestión Organizacional
Rho	de	Comunicación interna	Coeficiente correlación	de	1,000
de			Sig. (bilateral)		,679**
Spearmán			N	104	104
		Gestión Organizacional	Coeficiente correlación	de	,679**
			Sig. (bilateral)		,000
			N	104	104

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 20 muestra la existencia de una relación de 0,679 entre las variables Comunicación interna y Gestión organizacional, siendo ésta una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel moderado; entonces se puede afirmar que a mayor comunicación interna, mayor será la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

El valor de p, sigma bilateral es igual a 0,000 es decir menor a 0.05, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Hipótesis específica 1:

- H₀:** No existe relación significativa entre la comunicación ascendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.
- H₁:** Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará H_0 . Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará H_a .

Estadística de Prueba de Hipótesis

Se halló, mediante el Rho de Spearman el tipo de relación entre los elementos (variables y/o dimensión) que está compuesta la hipótesis de estudio.

Siendo interpretado (1.00 a 0,81) Muy Alta correlación, (0,61 a 0,80) Alta correlación, (0,41 a 0,60) Normal correlación, (0,21 a 0,40) Baja correlación y de (0,00 a 0,20) Muy baja o casi nula correlación.

Tabla 21

Correlación entre la Comunicación ascendente y la Gestión organizacional

Correlaciones					
Rho de Spearman	de	Comunicación ascendente	Coeficiente correlación	de	Comunicación ascendente
					Gestión organizacional
					1,000
					,787**
			Sig. (bilateral)		,000
			N		104
					104
		Gestión organizacional	Coeficiente correlación	de	,787**
					1,000
			Sig. (bilateral)		,000
			N		104
					104

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 21 muestra los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,787 entre la dimensión Comunicación ascendente y la variable Gestión organizacional, indicando que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel de correlación alta; entonces a mayor dimensión Comunicación ascendente, mayor será la Gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

El valor de $p=0,000<0.05$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe relación entre la Comunicación ascendente y la Gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Hipótesis específica 2:

- H₀:** No existe relación significativa entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.
- H₁:** Existe relación significativa entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará H₀. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará H_a.

Estadística de Prueba de Hipótesis

Se halló, mediante el Rho de Spearman el tipo de relación entre los elementos (variables y/o dimensión) que está compuesta la hipótesis de estudio.

Siendo interpretado (1.00 a 0,81) Muy Alta correlación, (0,61 a 0,80) Alta correlación, 0,41 a 0,60) Normal correlación, (0,21 a 0,40) Baja correlación y de (0,00 a 0,20) Muy baja o casi nula correlación.

Tabla 22

Correlación entre la comunicación descendente y la gestión organizacional

Correlaciones					Comunicación descendente	Gestión organizacional
Rho Spearman	de	Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	de	1,000	,612**
			Sig. (bilateral)			,000
			N		104	104
		Gestión organizacional	Coeficiente de correlación	de	,612**	1,000
			Sig. (bilateral)		,000	.
			N		104	104

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 22 muestra los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman=0,612 entre la comunicación descendente y la variable gestión organizacional, indicando que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel de correlación moderada; entonces a mayor Comunicación descendente, mayor será la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

El valor de $p=0,000<0.05$, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe una relación entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Hipótesis específica 3:

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima 2017.

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima 2017

Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará Ha.

Estadística de Prueba de Hipótesis

Se halló, mediante el Rho de Spearman el tipo de relación entre los elementos (variables y/o dimensión) que está compuesta la hipótesis de estudio.

Siendo interpretado (1.00 a 0,81) Muy Alta correlación, (0,61 a 0,80) Alta correlación, (0,41 a 0,60) Normal correlación, (0,21 a 0,40) Baja correlación y de (0,00 a 0,20) Muy baja o casi nula correlación.

Tabla 23

Correlación entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional

Correlaciones					
Rho Spearman	de	Comunicación horizontal	Coeficiente correlación Sig. (bilateral) N	de	Comunicación horizontal
					Gestión organizacional
					1,000
					,795**
					,000
					104
					104
		Gestión organizacional	Coeficiente correlación Sig. (bilateral) N	de	,795**
					1,000
					,000
					.
					104
					104

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 23 muestra los resultados del análisis estadístico que dan cuenta de la existencia de un coeficiente de correlación Rho de Spearman= 0,795 entre la comunicación horizontal y la variable gestión organizacional, indicando que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel de correlación alta; entonces a mayor dimensión la comunicación horizontal, mayor

será gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

El valor de $p=0,000<0.05$, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe relación positiva entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

IV. DISCUSIÓN

En la tesis se investigó la relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.

Luego de realizada la prueba en la hipótesis general de la investigación, se ha concluido que existe relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017; ya que se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,679.

En cuanto al resultado de la investigación en su hipótesis general, se concluyó que existe relación directa entre la comunicación interna y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017. Esta investigación coincide con la conclusión del estudio de Ponce (2016) titulado “Comunicación interna y gestión organizacional en la Oficina General de Administración del Ministerio del Ambiente, 2016” donde tuvo como propósito, analizar la relación que se generaba entre esas dos variables. Los resultados nos indican que existe una correlación directa ($r=0,744^{**}$) y significativa ($p=0,000$) entre la comunicación interna y la gestión organizacional. Asimismo, los resultados son similares a la investigación de Montero y Rodríguez (2013) titulada “Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013” en el que concluye que la comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional. Balarezo (2014) en su trabajo de investigación titulado “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.” comprobó que existía una relación positiva entre ambas variables.

Balarezo destacó que las falencias que presentó la comunicación organizacional interna (no generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y en el descuido en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores) repercutieron sobre la coordinación de las

actividades dentro de la organización, como la baja productividad, el desarrollo organizacional y en las actitudes de los trabajadores.

Otro antecedente con un diferente enfoque es el de Armas (2014), quien en su investigación “Comunicación interna y clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango”, establece la manera en que la comunicación favorece al clima laboral, dándole una visión objetiva de comportamiento comunicativo a sus trabajadores; especificado en el resultado que considera el factor claridad del mensaje, los medios utilizados, las vías que se da en este proceso y la manera en que los jefes se comunican con el personal influyen en la comunicación organizacional interna, por otro lado, el clima dentro de la organización es determinado como agradable y motivador. En dicha investigación se determinó también que existió relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el clima laboral. En conclusión, se suma el ambiente laboral como consecuencia de una adecuada comunicación interna. Estos resultados concuerdan con Costa (1999) quien consideró que la comunicación interna se establece en el interior de la empresa con socios, accionistas, empleados, colaboradores, voluntarios, entre otros. Esta comunicación pretende crear un clima de entendimiento entre las personas de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador.

Sotero (2016) también investigó la importancia de la comunicación interna mediante otro enfoque en su estudio titulado “Gestión de la comunicación organizacional y percepción de la calidad de servicio del Colegio de Abogados de La Libertad en el año 2016”. Finalmente, consideró que las dos variables fueron percibidas por sus públicos como de buen desempeño, concluyendo que existe una relación entre ambas variables, entendiéndose que la variable dependiente de gestión de la comunicación organizacional tiene un desenvolvimiento positivo, reflejando esto en la variable independiente de la calidad de servicio, que tiene una percepción de desempeño conforme a las expectativas de atención que se tiene del Colegio de Abogados de La Libertad. Al respecto, Marrero sostuvo (2013): La implementación del Sistema de Gestión de Calidad, depende en gran medida de la comunicación, la cual juega un rol importante para la comprensión, capacitación y

el entrenamiento de los colaboradores en la técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos, lo que de ningún modo puede verse como un proceso espontáneo, sino coherente, integrador y sistemático. (p 35)

Luego de realizar la prueba a la Hipótesis específica 1 en la investigación se tuvo como resultado que existe relación entre la Comunicación ascendente y la Gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017. Es decir que la comunicación es importante del personal hacia los directivos. Asimismo, Montero y Rodríguez (2014) en su investigación busca la relación entre la comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, Iquitos. Los resultados permitieron concluir que: la comunicación interna se relaciona de manera directa y significativa con la gestión organizacional, con una confiabilidad de 99%. Esto quiere decir que mientras más eficiente es la comunicación, más eficiente será la gestión de la organización. Trujillo (2017) realizó un estudio mediante un enfoque diferente, considerando la influencia de la variable Comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector Energía y Minas. Los resultados indicaron que la comunicación interpersonal influye de manera significativa en el trabajo en equipo de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector Energía y minas. Debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.826 lo que indica una muy buena correlación entre ambas dimensiones y en la prueba de hipótesis usando el Chi Cuadrado se obtuvo un nivel de significación de 0.000, Con lo que pudo concluir que si una organización tiene una buena comunicación interpersonal esta influirá de manera positiva en el trabajo en equipo de los empleados de estas instituciones.

La organización debe estar consciente de las implicaciones que tiene el ser una organización comunicante. Por tanto, debe aspirar a gozar de buena comunicación interna para poder expresarla al exterior. Una empresa con empleados desmotivados difícilmente podrá comunicar a su público externo de manera eficaz. Davis y Newstrom (2003) señalan que el gerente debe darles la

confianza a sus empleados, debe crear un ambiente empático donde el personal no tenga impedimentos en comunicar buenas y malas noticias, de expresar sus ideas y opiniones, de tal manera que sientan que les está prestando la atención necesaria y que éste comprende lo que ellos están diciendo. Los empleados tienen preocupaciones como todos, entre ellas encabeza el tema de sueldos y planes futuros. Si hay una línea de comunicación abierta entre los gerentes y los empleados estas preocupaciones pueden ser aliviadas; pues los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo. La comunicación ascendente, según Robbins (2009), sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales... Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas de cómo mejorar las cosas” (p. 286).

Es decir, deben interrelacionarse con sus empleados y no simplemente informarles a través de los canales formales de comunicación. Por otro lado, es un grave error esperar que los empleados trabajen en silencio sin emitir opiniones ni criterios. “La comprensión, el compromiso y el apoyo de los empleados, como el de cualquier otro público, deben ser ganados” (Brandolini, González y Hopkins. (2009. p. 19).

Al realizar la prueba a la Hipótesis específica 2, se tuvo como resultado que existe una relación entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,612. Es decir que cuando la comunicación viene desde los altos cargos directivos, el mensaje será escuchado y retroalimentado. Olivos (2014) en su investigación buscó la relación entre las variables: comunicación interna y percepción de la calidad de servicio de una cooperativa. Se planteó como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio. Conclusiones: predomina la comunicación informal, existe ineficiencia en la comunicación de protocolos de atención al cliente, políticas y funciones, mientras que el nivel de calidad de servicio es medio.

Navas (2013) explicó que un personal motivado rinde más en su trabajo, que una persona que siente que es uno más del grupo de trabajadores, que no ocupa un sitio importante dentro de la organización. Para que esto no suceda, las empresas deben preocuparse en primer lugar de que al contratar al jefe de recursos humanos sea un individuo centrado y capaz de comprender y solucionar los problemas internos, ya que este personaje constituye el vínculo entre los mandos altos, medios y empleados en general. En segundo lugar, tomar en cuenta un plan estratégico de comunicación interna, para conocer las necesidades materiales y emocionales del trabajador y obtener retroalimentación que sirve como una herramienta fundamental de comunicación. Por ende, al estar satisfecho con su trabajo y en un buen ambiente laboral; estará motivado a realizar mejor su trabajo; por lo tanto, brindará un buen producto o servicio lo cual resultará un cliente feliz, por tener un producto o servicio de calidad. Por otro lado, al estar contento el trabajador será una fuente de información hacia sus familiares y amigos y éstos a su vez hacia otras personas, lo que se convierte en un comunicador externo. Esto le brinda buena imagen a la empresa no solo como una organización que brinda productos de buena calidad, sino también como un empleador ético y justo.

Finalmente, después de realizar la prueba a la Hipótesis Específica 3, se tuvo como resultado que existe relación entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017, dándosele importancia a la comunicación entre colaboradores de igual jerarquía y que cumplan funciones parecidas. En ese sentido García, Arias y Gómez (2012), desarrollaron en su investigación la relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario, con el objetivo de determinar la relación entre el proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional; la investigación se realizó con un diseño de tipo transversal correlacional. Los resultados indicaron que existe una relación significativa entre fuentes de información empírica y conocimiento de la organización, información oportuna y conocimiento de la organización, canales de comunicación ideales y cultura al cambio, concluyendo de esta manera que existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y el cambio

organizacional. Es decir, la comunicación horizontal se relaciona con la gestión de la organización de manera directa. Asimismo, Peña, Sánchez y Fernández (2015) realizaron una investigación titulada “Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial” con el objetivo de analizar las herramientas de comunicación interna de tres empresas españolas líderes a nivel mundial: Inditex, Banco Santander y Telefónica, y averiguar qué tipo de estrategias utilizan para gestionar la comunicación de la compañía. Los investigadores llegaron a la conclusión que las tres empresas españolas objeto de estudio destacan por su inmenso volumen de negocio, empleados, presencia internacional y recursos estratégicos para gestionar la comunicación interna y externamente. Y a pesar de tener estructuras muy jerarquizadas la comunicación interna fluye en todas direcciones. En relación a la comunicación horizontal en Telefónica la Intranet representa el punto global de encuentro de todos los empleados. En Inditex los flujos de comunicación son fundamentalmente de tipo ascendente, la información se produce de los empleados hacia la dirección.

Según Tellez y Nefy (2009) la importancia de la comunicación horizontal en una organización reside en que cuando existe la comunicación entre iguales está menos sujeta a distinción de status porque en ella las personas comparten un marco de referencia. De igual manera la comunicación horizontal se mueve ligera y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización, permitiendo la integración y el intercambio de información importante entre los miembros del mismo nivel. Esto contribuye a un crecimiento mutuo de los integrantes, además de mejorar el ambiente organizacional. Robbins (2009) aseveró que “las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación” (p. 286).

V. CONCLUSIONES

PRIMERA: La investigación determinó que existe relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente significativos ($r=0,679^{**}$, $p=0,000<0.05$).

SEGUNDA: La investigación concluyó que existe relación entre la Comunicación ascendente y la Gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017. Ya que se obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman, donde resulta que existe una correlación positiva alta entre las variables. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente muy significativo ($r=0,787^{**}$, $p=0,000<0.05$).

TERCERA: La investigación señaló que existe relación entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017. Ya que se obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman, donde resulta que existe una correlación positiva alta entre las variables. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente significativos ($r=0,612^{**}$, $p=0,000<0.05$).

CUARTA: La investigación determinó que existe relación entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017. Ya que se obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman, donde resulta que existe una correlación positiva alta entre las variables. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente muy significativos ($r=0,795^{**}$, $p=0,000<0.05$).

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Al Gerente General de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, deben promover la comunicación asertiva interna promoviendo efectos motivacionales de satisfacción entre todos los colaboradores de las diferentes áreas de la institución, a fin de lograr alcanzar mejores estándares de calidad de gestión.

SEGUNDA: Al Administrador General de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, deben capacitar a los colaboradores de las diferentes áreas de la institución, en temas de comunicación empática que garantice una convivencia laboral agradable.

TERCERA: Al Sub director de Abastecimiento de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, deben planificar reuniones periódicas con colaboradores de las diferentes áreas de la institución, con el fin de crear una cultura cordial de comunicación, que trascienda externamente.

CUARTA: La comunidad científica debe ampliar la investigación a una población mayor, a un ámbito geográfico diferente y/o a un período de tiempo distinto al utilizado.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, J. (2007). *Gerencia integral de comunicaciones*. Claves para estructura los nuevos departamentos de comunicación. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Biblioteca Virtual Eumednet. – Madrid - España
- Andrade, H. (2005). *Comunicación interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid, España Editorial. Gesbilblo.S.L. Depósito legal C17-71-2005
- Arce, R. (2009). *El desarrollo local empieza por el desarrollo interno*. Recuperado de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/index/indexhttps://es.scribd.com/doc/50315776/>
- Arkin, H. y Colton, R. (1995). *Investigaciones sobre género y estudios culturales*. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/index/index>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Departamento de Ambato, Republica del Ecuador: Universidad técnica de Ambato.
Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.
- Bertalanffy, L. (1994). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de cultura económica S. A. Distrito Federal de México – País México: Recuperado: <https://ciencias.y.paradigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoría-general-de-losistemas-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa: Guía Práctica*. (2da. ed.). Madrid, España: editorial La Muralla S. A.
- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Argentina

- Brañez, B. (2014). *Estrategias de comunicación interna y su influencia en la identidad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de El Agustino*. Recuperado de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/593>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de la empresa. Chile
- Cardona, K. (2012). *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial . Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf
- Castro, J., Celeste, P. y García, L. (2005). *Comunica: lectura de comunicación organizacional*. Madrid: Gesbiblo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Costa, J. (1999). *Comunicación en acción*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6ª ed.). México D.F: Thomson.
- Dávalos, Z. (2015). *Fundamentos de la gestión organizacional*. Recuperado de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones>.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. 5ta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F. y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima: Udegraf.
- Gaitán, M. (2012). *Percepción de los colaboradores en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala con respecto a la comunicación interna* (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Gaitan-Melanie.pdf>

- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Divers.: Perspectiva. Psicol.* / ISSN: 1794-9998 / Vol. 9 / No. 1 / 2013 / Hellriegel, D. y Slocum, J. (2005). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Paraninfo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Marrero, O. (2013) Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación. *Revista Contribuciones a la Economía*. Universidad Tecnológica, Ecotec. Recuperado de omarrero@universidadecotec.edu.ec
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). Informe anual del empleo en el Perú. Recuperado de:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/Informe_AnualL_empleo_enaho_2013.pdf
- Montero, M., & Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaeola Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
<http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3802>
- Montoya, M. y De la Cruz, L (2014) *Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estado de México, México.
 Recuperado desde: [http:// Razón y Palabra](http://Razon.y.Palabra), vol. 18, núm. 87, julio-septiembre, 2014
- Münch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F: Pearson Educación. Recuperado de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112002/112002201501/Referencia_Unidad_1/Administracion.gest_.org_.enfoq_.proc_.adm_.Munch_redacted
- Nosnik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México: Trillas.
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Panorama laboral, América Latina y el Caribe*. Recuperado de:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/américas/rolima/documents/publication/wcms_325664.pdf

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. (2ª ed.). Madrid: Dykinson

Pantevez, L. (2016). *Aporte de la comunicación interna a los procesos de gestión administrativa que se interponen en la efectividad del servicio al cliente en Automundial*". Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20915/PantevezYepeSLinaMercedes2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paredes, L. (2015). *La comunicación interna y la responsabilidad social empresarial en Hot N'Tender "El acuario" E.I. R. L. Tarma*. Tarma, Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1997>

Peña, Sánchez y Fernández ((2015) *Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial*. Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela. Opción, vol. 31, núm. 3, 2015, pp. 944-966. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31045567050.pdf>

Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos* (4ª ed.). Madrid: Esic. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=iGrY7tW178IC&dq=procesos+dentro+de+una+empresa&source=gbp_navlinks_s

Portugal (2005). *Test de comunicación organizacional interna*.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

RAE (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>

Rincón, R. (2012). *Los indicadores de Gestión Organizacional: una guía para su definición*. Revista Universidad EAFIT, [S.l.], v. 34, n. 111, p. 43-59, jul. 2012.

Robbins, S, Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, D. (2011). *Gestión Organizacional: elementos para su estudio* (5ª ed.). Santiago de Chile: Ediciones UC.

- Saladrigas, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado de:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>.
- Sánchez, S (2014) “*Relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la Municipalidad Distrital de Chocope* “. Recuperado URI: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/702>
- Sotero, J. L. (2016). “*Gestión de la comunicación organizacional y percepción de la calidad de servicio del Colegio de Abogados de La Libertad en el año 2016*”. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2517/1/>.
- Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (2014). Memoria institucional 2014. Recuperado de: www.sutran.gob.pe/memoriainstitucional-2014.pdf
- Taboada, G. (2012). *Niveles de percepción de los profesores a tiempo completo sobre la Comunicación Interna de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo* (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lima, Perú.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. (5ta. ed.). México: Editorial Limusa.
- Tellez, R. y Nefy, F. (2009). *La comunicación horizontal dentro de la empresa Sabritas*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/23702306/Comunicacion-Horizontal>
- Tofler, A. (1995). *Avances y premisas*. Plaza y Janés, Barcelona, España.
- Trujillo, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2193>
- Umaña, A. (2017). *Comunicación interna y satisfacción laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Uma%F1a-Angela.pdf>

- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación Científica cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos .Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (2ª ed.). Córdoba, Argentina.

ANEXOS

ANEXO A - MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: "Comunicación interna y gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima, 2017"

Autor: Br. Cervantes Hurtado Christian Dennis

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																					
<p>Problema General ¿Cuál es relación que existe entre la comunicación interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación ascendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima 2017.</p> <p>Objetivos específicos 1. Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.</p>	<p>Hipótesis General H= Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas H₁ Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.</p> <p>H₂ Existe relación significativa entre la comunicación descendente y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.</p> <p>H₃ Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017.</p>	<p>Variable 1 : Comunicación interna</p> <table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Ítem</th></tr><tr><td>Ascendente</td><td>Brindar atención al Usuario Tomar en cuenta comentarios y sugerencias. Confianza para hablar con el jefe.</td><td>1,2,3 4 5</td></tr><tr><td>Descendente</td><td>Recibe información de desempeño. Comunicación clara y sencilla. Recibe información oportuna.</td><td>6, 7, 8, 9 10</td></tr><tr><td>Horizontal</td><td>Confianza en los compañeros. Integración y coordinación. Comunicación abierta y clara.</td><td>11, 12, 13 14, 15</td></tr></table> <p>Variable2: Gestión organizacional</p> <table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th></tr><tr><td>Estructura formal</td><td>Creatividad Iniciativa Asumir riesgos</td><td>1,2,3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15</td></tr><tr><td>Estructura Informa</td><td>Autoconfianza Autoestima Perseverancia</td><td>16,17,18,19 20,21,22,23,24 25,26,27, 30</td></tr></table>	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Ascendente	Brindar atención al Usuario Tomar en cuenta comentarios y sugerencias. Confianza para hablar con el jefe.	1,2,3 4 5	Descendente	Recibe información de desempeño. Comunicación clara y sencilla. Recibe información oportuna.	6, 7, 8, 9 10	Horizontal	Confianza en los compañeros. Integración y coordinación. Comunicación abierta y clara.	11, 12, 13 14, 15	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Estructura formal	Creatividad Iniciativa Asumir riesgos	1,2,3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15	Estructura Informa	Autoconfianza Autoestima Perseverancia	16,17,18,19 20,21,22,23,24 25,26,27, 30
Dimensiones	Indicadores	Ítem																						
Ascendente	Brindar atención al Usuario Tomar en cuenta comentarios y sugerencias. Confianza para hablar con el jefe.	1,2,3 4 5																						
Descendente	Recibe información de desempeño. Comunicación clara y sencilla. Recibe información oportuna.	6, 7, 8, 9 10																						
Horizontal	Confianza en los compañeros. Integración y coordinación. Comunicación abierta y clara.	11, 12, 13 14, 15																						
Dimensiones	Indicadores	Ítems																						
Estructura formal	Creatividad Iniciativa Asumir riesgos	1,2,3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15																						
Estructura Informa	Autoconfianza Autoestima Perseverancia	16,17,18,19 20,21,22,23,24 25,26,27, 30																						

Tipo de estudio. Método y Diseño	Población, muestra y muestreo	Técnica e instrumento	Estadística										
<p>El tipo de estudio: Investigación Aplicada</p> <p>El tipo de investigación fue aplicada ya que depende de los descubrimientos y aportes teóricos, para buscar confrontar la teoría con la realidad. Se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. (Tamayo, 2012, p. 45)</p> <p>El enfoque: cuantitativo</p> <p>El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 4).</p> <p>El método: método hipotético deductivo</p> <p>Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. (Bernal, 2006, p. 56.)</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental</p> <p>El diseño de investigación es no experimental, porque "se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 149).</p> <p>Tipo de diseño No experimental: Transversal</p> <p>Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 151).</p> <p>El alcance de la investigación: correlacional</p> <p>Examina la relación o asociación entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de investigación. (Hernández, Fernández, y Baptista 2014, p. 81).</p>	<p>Población. La población del estudio está constituida por los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Oficina Lima, con un total de 314 personas tal como se aprecia en la siguiente tabla.</p> <table border="1" data-bbox="779 512 1173 651"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Población</th><th colspan="2">Sexo</th><th rowspan="2">Total</th></tr> <tr> <th>H</th><th>M</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajadores</td><td>145</td><td>169</td><td>314</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Nóminas de personal de la SUTRAN</p> <p>Muestra</p> <p>Se utilizará la fórmula de Arkin y Colton:</p> $n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$ <p>Dónde:</p> <p>N = Tamaño de la población Z = nivel de confianza (95%= 1.96) p y q= probabilidad de éxito y de fracaso d=Precisión (error máximo) (0.05 = 5%)</p> <p>La muestra para el presente trabajo de investigación será de 104 personas, siendo esta una muestra probabilística. (Vara, 2012, p. 225)</p> <p>Muestreo</p> <p>Se caracteriza por seleccionar la muestra al azar, de modo que todos los individuos de la población tienen las mismas probabilidades de entrar a formar parte de ella". (Bizquerra, 2009, p. 145).</p>	Población	Sexo		Total	H	M	Trabajadores	145	169	314	<p>Método de investigación Cuantitativo</p> <p>Técnica : La encuesta</p> <p>Instrumentos: El cuestionario</p> <p>Nombre: Cuestionario Variable 1 de Comunicación interna Año: 2017 Autor: Portugal, A. (2005). Test de comunicación organizacional interna. Adaptado: Christian Dennis Cervantes Hurtado Lugar: SUTRAN, oficina Lima Tiempo de duración: Sin tiempo de duración. Contenido: Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 15 ítems, distribuido en tres dimensiones: Ascendente, descendente y horizontal, es decir se mide la Gestión organizacional con estos aspectos.</p> <p>Nombre: Cuestionario Variable 2 de Gestión organizacional Autor: Marisol Montero (2014) Adaptado: Christian Dennis Cervantes Hurtado Año: 2017 Lugar: SUTRAN, oficina Lima Tiempo de duración: Sin tiempo de duración. Contenido: Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 30 ítems, distribuido en dos dimensiones estructura formal y estructura informal, se mide la Comunicación interna con estos aspectos.</p>	<p>Tabulación de datos: Para la tabulación se utilizará el Excel 2013. Luego se empleará la estadística descriptiva. El resumen de los datos estadísticos se organizará en tablas y figuras. Se usa el SPSS versión 23 y se describirán los hallazgos</p> <p>El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno</p> <p>Alfa de Cronbach</p> $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$ <p>Inferencial</p> <p>Se utilizará el método de Correlación de Spearman, para analizar las relaciones entre las variables en estudio.</p> <p>Rho de Spearman</p> $rs = \frac{6 \sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$
Población	Sexo		Total										
	H	M											
Trabajadores	145	169	314										

ANEXO B - Cuestionario N°1 : comunicación interna
Género: _____ **Edad:** _____

Área: _____ **Cargo:** _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Marque con una (x) en el recuadro correspondiente acorde con la escala valorativa siguiente:

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Valoración:

5	=	Siempre
4	=	Ocasionalmente
3	=	Algunas veces
2	=	Frecuentemente
1	=	Nunca

N.º	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

ANEXO C - Cuestionario N° 2 Gestión Organizacional

Instrucciones

Estimado encuestado(a), el siguiente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre su punto de vista acerca de la efectividad de la Gestión Organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN), para lo cual su opinión es de vital importancia. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración. Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere adecuada.

Si las frases reflejan las formas de Gestión Organizacional en su institución. Por favor marque con una (x) en el recuadro correspondiente acorde con la escala valorativa siguiente:

5	=	Muy de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni en acuerdo ni desacuerdo
2	=	Desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

N°	ÍTEM	1	2	3	4	5
1	En la organización se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la misión y valores institucionales					
2	Se elabora planes y proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsabilidades					
3	La estructura organizativa de la Institución es adecuada para lograr un buen clima institucional entre el personal					
4	La organización cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente					
5	Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución.					
6	La organización cuenta con manual de organización y funciones definido, aprobado y vigente.					
7	Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas en documentos como manuales o resoluciones					
8	En la selección de personal para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los postulantes					
9	Existe delegación de responsabilidades y promoción de la autonomía en la organización					
10	Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar su organización.					
11	Los procesos y procedimientos administrativos de la organización están explicitados en el manual de procedimientos administrativos.					
12	La organización cuenta con reglamento interno formulado de manera participativa					
13	Los deberes y derechos de los trabajadores de la organización están expuestos en el reglamento interno					
14	Las sanciones y estímulos de los trabajadores están expuestos en el reglamento interno					

15	Está de acuerdo como se viene utilizando las reglas de control de personal					
16	Los directivos de la organización promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales					
17	Existe en la organización un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio					
18	Considera que en la organización existe un buen ambiente de trabajo					
19	Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades a favor de la institución					
20	La organización en su institución permite el trabajo en equipo de los trabajadores					
21	Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo					
22	Las disputas o conflictos internos entre miembros de la organización constituyen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo organizacional					
23	En su organización generalmente se cultiva una trato basado en valores					
24	El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos					
25	Las diferencias cultural, intelectual y los prejuicios, originan la disociación entre trabajadores de la organización.					
26	Se siente motivado trabajando para la organización					
27	La presencia de sistemas administrativos inadecuados en la institución genera una deficiente comunicación con el público.					
28	Está de acuerdo con el estilo de liderazgo que aplica su jefe inmediato					
29	En la institución se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.					
30	Participa en la toma de decisiones en beneficio de la institución.					

ANEXO D - Base de datos para la confiabilidad

Variable 1: Comunicación interna

BASE DE DATOS															
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5
2	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3
3	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5
5	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3
6	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5
7	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5
8	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3
9	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4
10	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5
11	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4
12	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
13	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5
14	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5
15	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3
16	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5
17	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3
18	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5
19	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5
20	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5
21	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5
22	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3
23	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4
24	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5
25	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3
26	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5
27	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5
28	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3
29	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4
30	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5
31	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4
32	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
33	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5
34	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5
35	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3
36	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5
37	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3
38	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5

39	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5
40	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5
41	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5
42	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3
43	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4
44	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5
45	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3
46	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5
47	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5
48	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3
49	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4
50	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5
51	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4
52	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
53	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5
54	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5
55	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3
56	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5
57	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3
58	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5
59	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5
60	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5
61	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5
62	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3
63	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4
64	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5
65	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3
66	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5
67	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5
68	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3
69	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4
70	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5
71	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4
72	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
73	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5
74	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5
75	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3
76	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5
77	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3
78	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5
79	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5
80	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5
81	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5
82	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3

83	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4
84	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5
85	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3
86	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5
87	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5
88	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3
89	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4
90	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5
91	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4
92	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
93	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5
94	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5
95	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3
96	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5
97	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3
98	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5
99	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5
100	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5
101	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5
102	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3
103	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4
104	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5

ANEXO E - Base de datos para la estadística

Variable 1: Comunicación interna

BASE DE DATOS																			
Comunicación Interna																			
	Ascendente					Descendente					Horizontal								
Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total	D1	D2	D3
1	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5	58	16	22	20
2	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	57	16	22	19
3	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	60	17	22	21
4	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	58	16	20	22
5	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3	57	16	21	20
6	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	57	16	20	21
7	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	60	16	22	22
8	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	57	16	21	20
9	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	60	16	23	21
10	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	61	18	21	22
11	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	57	15	22	20
12	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	62	18	22	22
13	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	60	16	20	24
14	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	60	16	21	23
15	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	60	17	22	21
16	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	60	16	22	22
17	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	54	15	21	18
18	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	58	15	22	21
19	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	59	16	21	22
20	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	60	16	23	21
21	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5	58	16	22	20
22	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	57	16	22	19
23	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	60	17	22	21
24	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	58	16	20	22
25	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3	57	16	21	20
26	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	57	16	20	21
27	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	60	16	22	22
28	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	57	16	21	20
29	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	60	16	23	21
30	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	61	18	21	22
31	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	57	15	22	20
32	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	62	18	22	22
33	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	60	16	20	24
34	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	60	16	21	23

35	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	60	17	22	21
36	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	60	16	22	22
37	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	54	15	21	18
38	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	58	15	22	21
39	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	59	16	21	22
40	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	60	16	23	21
41	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5	58	16	22	20
42	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	57	16	22	19
43	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	60	17	22	21
44	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	58	16	20	22
45	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3	57	16	21	20
46	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	57	16	20	21
47	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	60	16	22	22
48	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	57	16	21	20
49	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	60	16	23	21
50	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	61	18	21	22
51	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	57	15	22	20
52	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	62	18	22	22
53	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	60	16	20	24
54	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	60	16	21	23
55	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	60	17	22	21
56	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	60	16	22	22
57	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	54	15	21	18
58	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	58	15	22	21
59	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	59	16	21	22
60	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	60	16	23	21
61	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5	58	16	22	20
62	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	57	16	22	19
63	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	60	17	22	21
64	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	58	16	20	22
65	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3	57	16	21	20
66	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	57	16	20	21
67	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	60	16	22	22
68	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	57	16	21	20
69	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	60	16	23	21
70	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	61	18	21	22
71	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	57	15	22	20
72	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	62	18	22	22
73	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	60	16	20	24
74	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	60	16	21	23
75	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	60	17	22	21
76	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	60	16	22	22
77	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	54	15	21	18
78	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	58	15	22	21

79	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	59	16	21	22
80	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	60	16	23	21
81	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5	58	16	22	20
82	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	57	16	22	19
83	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	60	17	22	21
84	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	58	16	20	22
85	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	3	57	16	21	20
86	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	57	16	20	21
87	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	60	16	22	22
88	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	57	16	21	20
89	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	60	16	23	21
90	2	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	61	18	21	22
91	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	57	15	22	20
92	2	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	62	18	22	22
93	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	60	16	20	24
94	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	60	16	21	23
95	2	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	60	17	22	21
96	2	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	60	16	22	22
97	2	3	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	54	15	21	18
98	2	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	58	15	22	21
99	2	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	59	16	21	22
100	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	60	16	23	21
101	2	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2	4	5	58	16	22	20
102	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	57	16	22	19
103	2	4	5	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	60	17	22	21
104	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	58	16	20	22

ANEXO F - Base de datos para la confiabilidad

Variable 2: Gestión organizacional

BASE DE DATOS																														
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
2	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
3	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
6	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
7	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5
9	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
10	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
11	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
12	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5
13	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
14	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5
16	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4
17	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4
18	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3
19	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
20	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
22	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
23	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
24	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
25	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
26	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
27	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5
29	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
30	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
31	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
32	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5
33	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
34	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5
36	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4
37	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4
38	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3
39	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4

40	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
42	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
43	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
44	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
45	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
46	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
47	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5
49	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
50	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
51	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
52	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5
53	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
54	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5
56	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4
57	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4
58	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3
59	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
60	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
62	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
63	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
64	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
65	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
66	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
67	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5
69	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
70	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
71	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
72	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5
73	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
74	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5
76	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4
77	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4
78	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3
79	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
80	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
82	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
83	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4

84	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
85	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
86	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
87	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5
89	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
90	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
91	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
92	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5
93	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
94	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5
96	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4
97	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4
98	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3
99	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
100	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
102	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
103	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
104	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5

ANEXO G - Base de datos para la estadística

Variable 2: Gestión organizacional

BASE DE DATOS																														To tal	D 1	D 2	
GESTIÓN ORGANIZACIONAL																																	
	Estructura formal															Estructura informal																	
N º	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30			
1	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	12 6	5 8	6 8
2	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	12 4	5 8	6 6
3	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	11 2	5 7	5 5
4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	12 3	5 8	6 5
5	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	12 1	5 4	6 7
6	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	11 3	5 7	6 6
7	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11 8	4 0	6 8
8	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	11 4	4 9	6 5
9	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	11 5	4 9	6 6
10	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	11 1	5 4	5 7
11	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	12 0	5 7	6 3
12	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	11 8	5 4	6 4
13	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	11 7	5 3	6 4
14	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12 1	6 0	6 1
15	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	12 5	5 7	6 8
16	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	11 3	6 1	5 2
17	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	12 0	5 4	6 6
18	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3	11 1	5 4	5 7
19	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	11 2	5 0	6 2
20	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	12 2	5 4	6 8
21	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	12 6	5 8	6 8
22	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	12 4	5 8	6 6
23	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	11 2	5 7	5 5
24	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	12 3	5 8	6 5
25	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	12 1	5 4	6 7
26	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	11 3	5 7	5 6

27	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	60	58		
28	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	114	49	55		
29	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	115	49	66		
30	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	111	54	77			
31	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	120	57	33	
32	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	118	44	44		
33	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	117	53	44		
34	4	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121	60	11		
35	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	125	57	88	
36	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	111	54	77
37	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	112	50	22	
38	0	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122	54	88		
39	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	126	58	88	
40	1	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	124	58	66	
41	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	112	57	55	
42	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123	58	55	
43	4	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	121	54	77	
44	6	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	113	57	66	
45	7	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	60	88	
46	8	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	114	49	55	
47	9	4	3	5	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	115	49	66	
48	0	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	111	54	77	
49	1	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	120	57	33
50	2	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	118	44	44	
51	5	3	5	2	5	3	4	4	3	2	3	5	3	4	5	2	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	117	53	44	
52	5	4	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121	60	11	
53	5	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	125	57	88	
54	6	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	113	61	22	
55	7	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	120	54	66	
56	8	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	111	54	77
57	9	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	112	50	22	
58	0	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122	54	88	

9 5	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	12 5	5	7	6	8
9 6	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	11 3	6	1	5	2
9 7	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	12 0	5	4	6	6
9 8	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	4	4	3	11 1	5	4	5	7
9 9	4	2	5	5	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	11 2	5	0	6	2
1 0 0	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	12 2	5	4	6	8
1 0 1	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	12 6	5	8	6	8
1 0 2	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	12 4	5	8	6	6
1 0 3	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	11 2	5	7	5	5
1 0 4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	12 3	5	8	6	5

ANEXO H - Artículo científico

Comunicación interna y gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017

Br. Christian Dennis Cervantes Hurtado

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La investigación fue de tipo aplicada, de diseño correlacional, no experimental, de corte transversal. La muestra fue probabilística y estuvo conformada por 104 trabajadores. Se obtuvo como resultado un $Rho=0,679$, interpretándose como una correlación alta, con un valor $p = 0.00$ ($p < 0.05$), con el cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna por lo tanto los resultados señalan que existe relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima, 2017. La investigación se dividió en capítulos como Introducción, marco metodológico, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

Palabras clave: Comunicación interna y Gestión organizacional.

Abstract

The research was applied type, of correlational, non-experimental, cross-sectional design. The sample was probabilistic and was made up of 104 workers. As a result $Rho = 0.679$ was interpreted as a high correlation, with a value $p = 0.00$ ($p < 0.05$), with which the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted, therefore the results indicate that there is a relation Between internal communication and organizational management in the Superintendence of Land, People and Freight Transportation, office Lima, 2017. The research was divided into chapters as Introduction, methodological framework, results, discussion, conclusions, recommendations, references and appendices.

Key words: Internal communication and Organizational management.

Comunicación interna y gestión organizacional

En un mundo globalizado, las personas que tienen la responsabilidad de gestionar diferentes instituciones u organizaciones tanto privadas como estatales deben asumir nuevos retos, las tareas, los procesos y objetivos ya no se alcanzan de la misma manera como hace una década, estas nuevas concepciones ha significado un gran problema no solamente para organizaciones privadas sino de manera más crítica en las instituciones públicas, donde la burocracia hace más lentos los procesos y entorpece los logros.

Las diversas organizaciones del mundo, tienen muy claro que la comunicación interna y la gestión organizacional son pilares para lograr los objetivos institucionales aunados al bienestar de los trabajadores y la satisfacción de los clientes.

Antecedentes del Problema

Montero y Rodríguez (2014) en su tesis la relación entre la comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, Iquitos; cuya investigación fue correlacional, con una muestra de 56 docentes, la técnica fue la encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios. Los resultados fueron que la comunicación interna se relaciona con la gestión organizacional.

Olivos (2014) investigó las variables: comunicación interna y percepción de la calidad de servicio de una cooperativa. La técnica fue la encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios. De diseño descriptivo correlacional de corte transversal. Conclusiones: predomina la comunicación informal, existe ineficiencia en la comunicación de protocolos de atención al cliente, políticas y funciones, mientras que el nivel de calidad de servicio es medio.

Armas (2014) en la investigación “comunicación interna y clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango. Estableció una muestra de 115 agentes y 7 supervisores. Estudio de diseño descriptivo correlacional; sus resultados fueron: el factor claridad del mensaje, los medios utilizados, las vías que se da en este proceso influyen en la comunicación organizacional interna.

Sánchez (2011) investigó la relación entre cultura organizacional y gestión organizacional, en Huancayo, para ello utilizó una muestra de 100 trabajadores de instituciones técnicas, en un estudio de tipo descriptivo correlacional. La técnica fue la encuesta, con dos instrumentos utilizando una escala tipo Likert. Los resultados mostraron que existió correlaciones directas, medias y significativas entre las variables cultura organizacional y gestión organizacional.

Revisión de la Literatura

De Castro (2014) afirmó: que la comunicación organizacional interna se refiere al abanico de actividades y esfuerzos que realiza la empresa para crear y mantener relaciones entre los integrantes de la organización, utilizando para ello diferentes medios y mecanismos.

La comunicación ascendente procede del personal hacia la dirección o gerencia. Tiene un papel importante, porque permite realizar un diagnóstico del clima institucional, detectar problemas o rumores, etc. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el buzón de sugerencias, entre otros. (De Castro, 2014)

La comunicación descendente se establece entre la dirección o gerencia con el personal. Generalmente la conforman las comunicaciones institucionales como normas, procedimientos, estatutos, etc. (De Castro, 2014)

La comunicación horizontal se realiza entre el personal de igual jerarquía. Su necesidad se pone de manifiesto en la ejecución de las diversas actividades cotidianas, logrando una buena coordinación e integración entre las diferentes

áreas, para que se cumplan objetivos y metas de los diferentes procesos. (De Castro, 2014)

Dávalos (2015) definió como “La acción, el impacto y el efecto de la integración de los procesos de una organización; mientras que administrar conceptualiza como el proceso de diseñar y mantener un ambiente para el funcionamiento de los grupos y alcanzar los objetivos” (p. 79).

Problema

El problema general fue ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión organizacional en la SUTRAN, oficina Lima, 2017?

Los problemas específicos fueron ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación ascendente, descendente y horizontal con la gestión organizacional en la SUTRAN, oficina Lima, 2017?

Objetivos

El objetivo general fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión organizacional en la SUTRAN, oficina Lima, 2017.

.

Los objetivos específicos fueron Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente, descendente y horizontal con la gestión organizacional en la SUTRAN, oficina Lima, 2017.

Método

El tipo de investigación fue aplicada ya que depende de los descubrimientos y aportes teóricos, para buscar confrontar la teoría con la realidad. Se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. (Tamayo, 2012, p. 45)

“El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis,

deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos". (Bernal, 2006, p. 56.)

El enfoque cuantitativo "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico" (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 144).

"El diseño de investigación fue no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables" (Hernández et al. 2014, p. 152).

"El alcance de la investigación fue correlacional examina la relación o asociación entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de investigación" (Hernández et al, 2014, p. 81).

"La población está conformada por personas, organizaciones, eventos o situaciones entre otros que constituyen el foco de la investigación". (Hernández et al. 2014, p. 113). "La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido como población" (Hernández et al., 2014, p. 113).

"El muestreo será el probabilístico que se caracterizan por seleccionar la muestra al azar, de modo que todos los individuos de la población tienen las mismas probabilidades de entrar a formar parte de ella" (Bizquerra, 2009, p. 145).

La técnica usada fue la encuesta y consiste en recopilar la información en la muestra de estudio y registra verazmente la problemática existente, pues son los mismos actores los que emiten la información que se realiza posteriormente. (Valderrama, 2009, p. 88)

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario a fin de que las personas encuestadas respondan a las interrogantes planteadas. Luego de la recolección de datos se realizó el análisis mediante el SPSS. (Valderrama, 2009, p. 88)

La confiabilidad, se realizó mediante prueba de fiabilidad de alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna del cuestionario y la media ponderada de las

correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta. (Hernández et al., 2014, p. 200)

Resultados

Tabla 1. Nivel alcanzado de la variable Comunicación interna en los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	5	5
	Adecuada	48	46
	Muy adecuada	51	49
	Total	104	100

El nivel alcanzado de la variable Comunicación interna fue un 46% de los trabajadores que lo consideran Adecuada.

Tabla 2 Nivel alcanzado de la variable Gestión organizacional en los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	41	39
	Eficiente	35	34
	Muy eficiente	28	27
	Total	104	100

El nivel alcanzado de la variable Gestión organizacional fue un 34% de los trabajadores que lo consideran en un nivel Eficiente.

Discusión

Luego de realizada la prueba en la hipótesis general de la investigación, se ha concluido que existe relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional en los trabajadores de la SUTRAN. Mientras que Montero y Rodríguez (2014) en su tesis la relación entre la comunicación interna y gestión organizacional, concluyeron que la comunicación interna se relaciona con la gestión organizacional. Esto quiere decir que mientras más eficiente es la comunicación, más eficiente será la gestión de la organización.

Conclusiones

Existe relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional en los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías. También de sus dimensiones Ascendentes, Descendente y Horizontal con la gestión organizacional.

Recomendaciones

El Gerente General debe promover la comunicación asertiva entre todos los colaboradores de las diferentes áreas. El Administrador General, debe capacitar a los colaboradores de las diferentes áreas. El Sub director de Abastecimiento debe planificar reuniones periódicas con colaboradores de las diferentes áreas. La comunidad científica debe ampliar esta investigación a una población mayor, a un ámbito geográfico diferente y/o a un período de tiempo distinto al utilizado.

Referencias

- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral* (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa: Guía Práctica*. Segunda edición. Madrid. España: editorial La Muralla S. A
- Brañez (2014) .*Estrategias de comunicación interna y su influencia en la identidad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de El Agustino*
Recuperado de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/593>
- Dávalos, Z. (2015). *Fundamentos de la gestión organizacional*. Recuperado <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones>.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.

- Hernández, A., Fernández, F. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6° edición. México. Mc Graw Hill.
- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos, Perú.
- Olivos, L. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Sánchez, S (2014) “*Relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la Municipalidad Distrital de Chocope* “.Recuperado
URI: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/702>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. 5° edición. México D.F. Editorial Limusa.
- Valderrama, S. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Lima, Perú: Ed. San Marcos.